

العنوان:	الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية
المصدر:	أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر
المؤلف الرئيسي:	السيد، محمود
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
مكان انعقاد المؤتمر:	القاهرة
الهيئة المسؤولة:	المنظمة العربية للتنمية الإدارية
الصفحات:	321 - 425
رقم MD:	122844
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	إدارة الأفراد، التدريب المهني، المهارات المهنية، تنمية الموارد البشرية، الاحتياجات التدريبية، المسار الوظيفي، القيادة الإدارية، السلوك الإداري، المهارات الإدارية، أسلوب حل المشكلات، تعيين الموظفين، اختيار الموظفين، المقابلات الشخصية، الرضا الوظيفي، الولاء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/122844

الاتجاهات المعاصرة
في تحديد الاحتياجات التدريبية

إعداد
د. محمود السيد
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية

ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية" والمنعقد في مدينة شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية، خلال الفترة 28 يناير –1 فبراير 2007.

وتهدف الدراسة إلى الآتي:

- إدراك مفهوم التدريب كمنظومة متكاملة والتعرف على التأثيرات المتبادلة بين منظومة التدريب والبيئة المحيطة.
- إكساب المشاركين المعارف في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم النماذج الخاصة بالاحتياجات.
- تدريب المشاركين على تحديد الاحتياجات التدريبية للمسار الوظيفي للموارد البشرية.
- إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام الطرق المختلفة في تقييم برامج التدريب.
- تزويد المشاركين بطرق حساب التكلفة والعائد من التدريب.

وتحتوي الدراسة على الآتي:

الوحدة التدريبية الأولى: منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية:

- مقدمة.
- مفهوم المنظومة.
- تحليل منظومة الموارد البشرية.
- تحليل منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية كمنظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- التنظيم الداخلي لإدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استقصاء: وجهات نظر ....

الوحدة التدريبية الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

- مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أبعاد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية.
- أساليب وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية:
  - الملاحظة.

- استقصاء.
- المقابلة.
- دراسة التقارير والمستندات.

- تمرين : كيف تصمم استمارة جمع معلومات عن الوظيفة؟

الوحدة التدريبية الثالثة: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي:

- مقدمة.
- استقصاء: الاهتمام بمستقبل الموارد البشرية.
- مفهوم المسار الوظيفي.
- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- مسئولية تخطيط المسار الوظيفي.
- استقصاء: مشكلات تخطيط المسار الوظيفي.
- المشكلات المترتبة على إهمال تخطيط المسار الوظيفي وآثارها.
- المسار الوظيفي وعلاقته بالسن والإنتاجية.
- تحديد متطلبات المسار الوظيفي من البرامج التدريبية.
- مختبر : تخطيط المسار الوظيفي:
  - المرحلة الأولى : تحديد المسارات الوظيفية الرأسية والأفقية للعاملين بإدارة تنمية الموارد البشرية.
  - المرحلة الثانية : ربط المسارات الوظيفية بالبرامج التدريبية.

الوحدة التدريبية الرابعة: متابعة وتقييم النشاط التدريبي وقياس التكلفة والعائد من التدريب:

- مفهوم المتابعة والتقييم.
- أهداف المتابعة والتقييم.
- أبعاد عملية التقييم.
- طرق تقييم التدريب.
- حالة عملية: طرق تقييم التدريب.
- التكلفة والعائد من التدريب.
- نموذج: قياس عائد الاستثمار في التدريب.

الوحدة التدريبية الأولي
منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية

مقدمة:

من المؤكد أن العصر الحالي تسود فيه العديد من المتغيرات في كافة مجالات الحياة وقد تكون هذه المتغيرات فجائية وشاملة أو قد تكون بطيئة وتحدث بالتدريج ، ولكن بالتأكيد لا تبقى الأمور على حالها.

ومن هنا تنشأ أهمية مواكبة تلك التغيرات والتطورات المتلاحقة والتي تتزايد يوما بعد يوم وبمعدلات متوالية . ويساعد التدريب هنا على مسايرة تطورات الحياة والتعامل معها ، فهو يعمل على إحداث تغييرات ذهنية وسلوكية وفنية تمكن الإنسان من التفاعل مع ديناميكيات الحياة ويدعمه بالقدرة على التفكير والتكيف وحسن التصرف.

مفهوم المنظومة System :

يقصد بالمنظومة كيان فكري أو مادي يتكون من أجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ويعتمد كل منها على الأخر، وتتكامل مع بعضها وظيفياً وعملياً لتحقيق هدف معين مشترك.

وقد تجمع المنظومة بين كل من الكيانين المادي والفكري معاً ، كأن تتكون من العنصر البشري وعناصر الألات والخامات ورأس المال في شكل محدد ومن خلال علاقات محددة وإجراءات ثابتة، بحيث يكون لكل عنصر منها دوره المرسوم ووظيفته المحددة في تحقيق الهدف الذي أنشئ النظام من أجله.

ومن أهم خصائص المنظومة الطبيعية المركبة ، بمعنى أن الأجزاء المكونة لأي منظومة ما هي إلا منظومة مصغرة في حد ذاتها فالمنظومة الكلية تحتوي على عدة منظومات فرعية Sub-Systems بل وحتى المنظومة المسماة بالمنظومة الكلية Supra System ما هي إلا منظومة فرعية من منظومة أكبر منها فالمنظمة الصناعية منظومة فرعية للقطاع النوعي، كمنظومة كلية ، والقطاع النوعي منظومة فرعية بالنسبة للقطاع الصناعي كمنظومة كلية ... وهكذا .

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى منظومة الموارد البشرية أنها إحدى المنظومات الفرعية في المنظمة ، تختص بكافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية من حيث اختيارها وتعيينها وأعدادها وتنميتها والمحافظة عليها بهدف تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية .

تحليل منظومة الموارد البشرية:

يتطلب وضع التصور المطلوب لمنظومة الموارد البشرية تحديد العناصر أو الأجزاء المكونة لها وهي:

1- المدخلات والمتمثلة في موارد المنظومة.

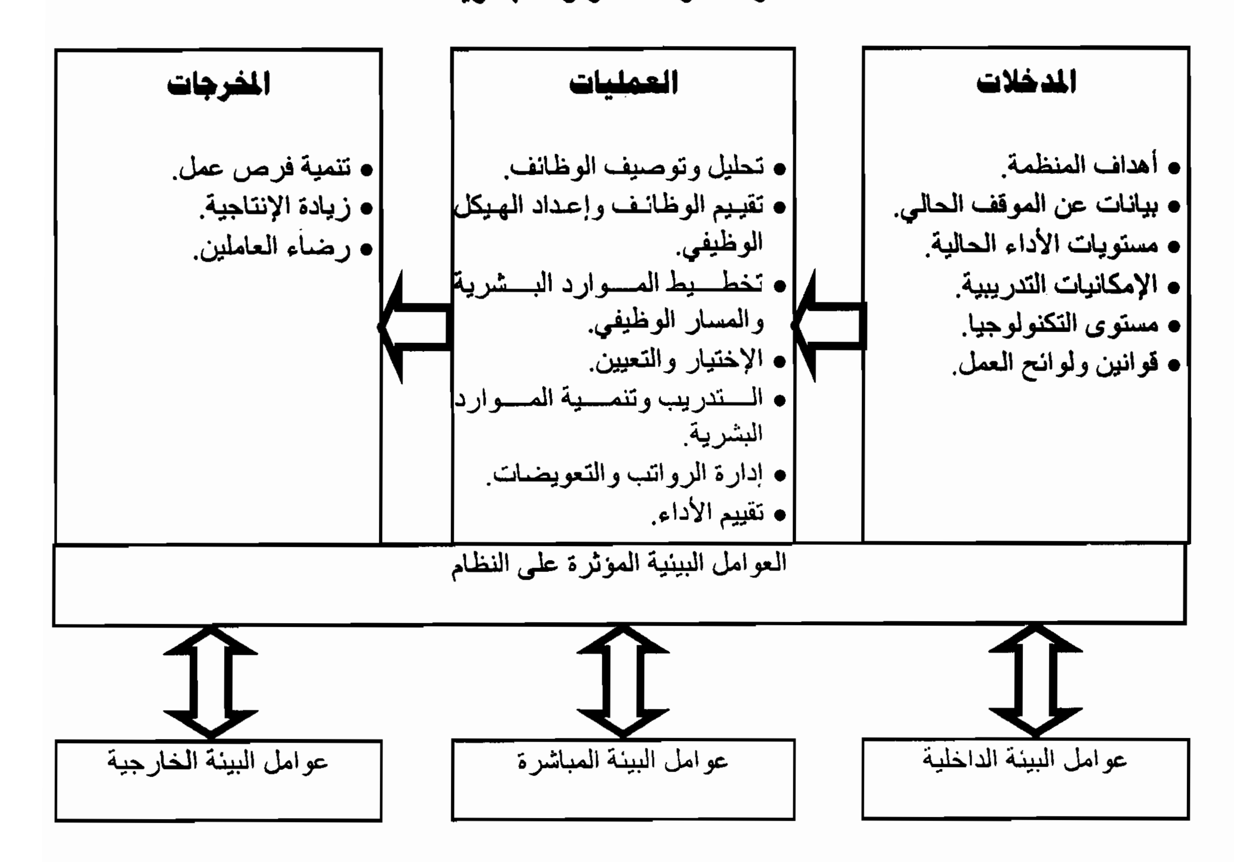
2- العمليات التشغيلية.

3- المخرجات كأهداف أو نتائج مطلوب الحصول عليها.

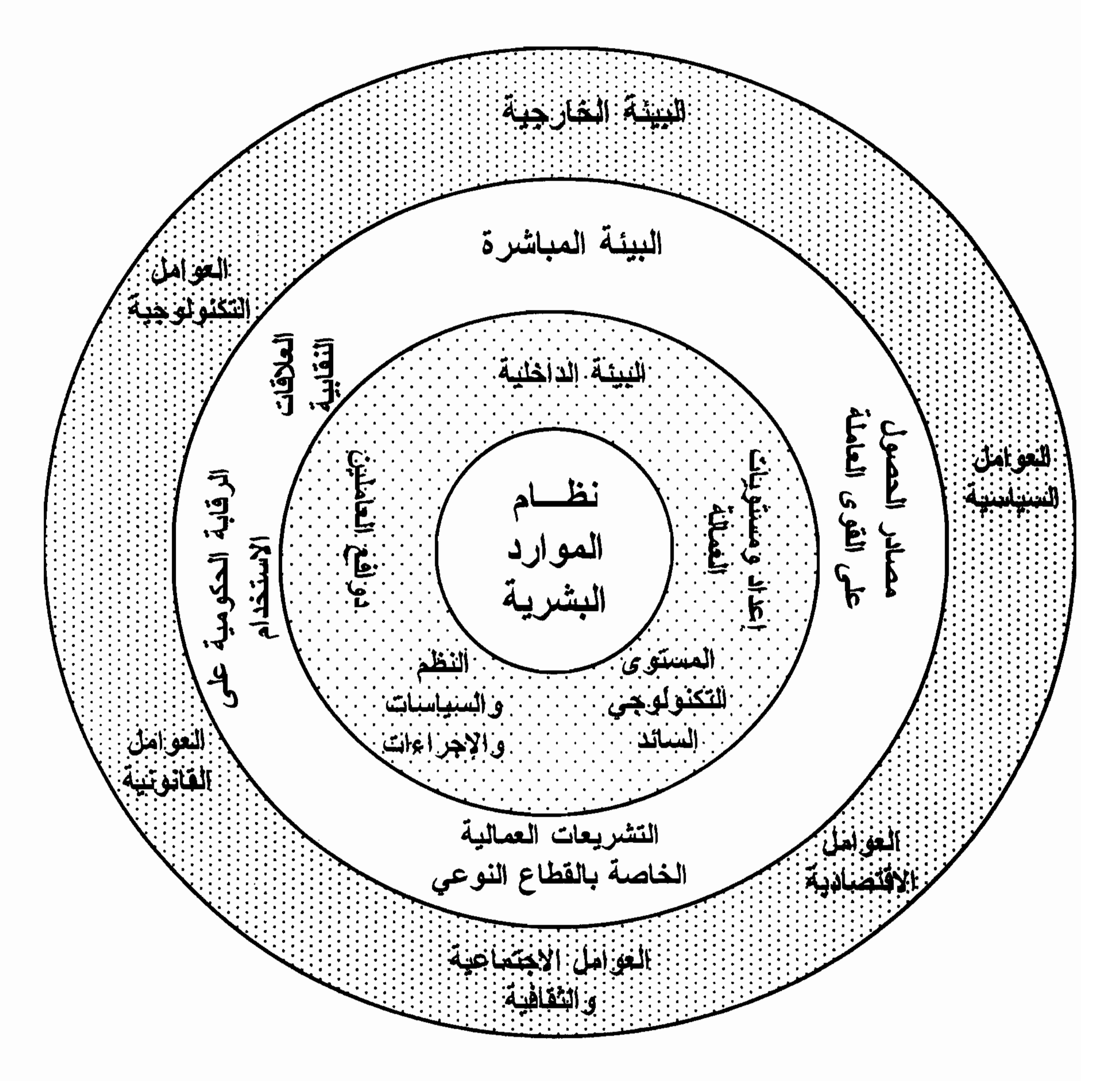
4- البيئة الداخلية والخارجية التي تمثل الدائرة أو المحيط الذي تتحرك فيه المنظومة.

ويصور الشكل التالي عناصر منظومة الموارد البشرية:

عناصر منظومة الموارد البشرية



العوامل البيئية المحيطة بمنظومة الموارد البشرية

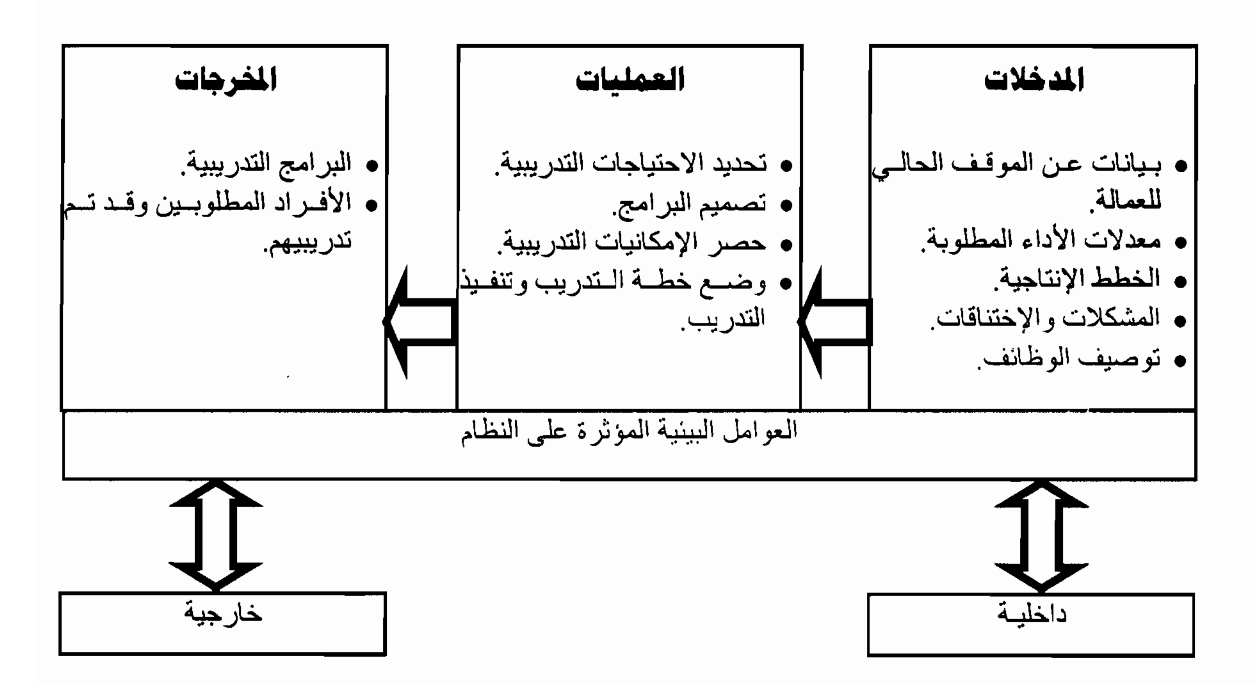


تحليل منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية

يقصد بمنظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية، منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بأكثر الطرق فاعلية.

ومنظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية، يمكن تصوير مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها والبيئة المحيطة بها على النحو التالي:

منظومة التدريب والتنمية



1ـالمدخلات:

وتتمثل في جانبين أساسيين هما: الأفراد المطلوب إكسابهم قدر معين من المعارف، والمهارات، والاتجاهات، التي يتطلبها الأداء المتوقع منهم للأعمال المكلفين بها، أما الجانب الآخر فيتمثل في مجموعة البيانات والمعلومات التي تتعلق بالموقف الحالي للعمالة، ومعدلات الأداء المطلوب تحقيقها والخطط الإنتاجية المطلوب تنفيذها في الآجال القصيرة والمتوسطة وتوصيف الأعمال والتصانيف المهنية ودراسات الأعمال.

2ـ العمليات:

يتضمن النشاط التدريبي مجموعة من العمليات الأساسية تتمثل فيما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

- **على مستوى المنشأة ككل**، وذلك بإلقاء الضوء على الأماكن التي تشتد بها الحاجة إلى التدريب.
- **وعلى مستوى الوظيفة**، وذلك من خلال تحديد ما تحتاجه كل وظيفة من مهارات ومعارف واتجاهات، حتى يمكن تنفيذ الواجبات المختلفة المتعلقة بهذه الوظيفة.

- **وعلى مستوى الفرد**، وذلك من خلال تحديد الجرعات المطلوبة من المعارف والمهارات والاتجاهات لفرد معين لأداء عمل معين.

ب- تصميم البرامج التدريبية:

ويعتمد على تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتضمن تحديد أهداف البرامج المقترحة، ووضع محتواها، وتحديد أنسب الأماكن لتنفيذها وتحديد المدربين المناسبين لها، وتحديد طرق التدريب المناسبة، والتوقيت المناسب للتنفيذ، ثم وضع البرامج في شكلها النهائي.

ج- حصر الإمكانيات التدريبية:

وهي عملية فرعية من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وقد تسير بالتوازي مع عملية تصميم البرامج، وتتضمن البحث عن أنسب المصادر الداخلية والخارجية للوفاء بمتطلبات تنفيذ البرامج التدريبية من مدربين، ومساعدات سمعية وبصرية، وقاعات، وأماكن تدريبية، ومعدات وآلات تدريبية.

د- وضع خطة التدريب:

وهي تمثل التقرير أو الصورة النهائية لما يجب عمله في مجال النشاط التدريبي على مدار فترة زمنية معينة، فهي تحتوي على نتائج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك على البرامج التي سيتم تصميمها للوفاء بهذه الاحتياجات وأيضاً الإمكانيات التدريبية المتاحة داخلياً وخارجياً والتي سيتم استخدامها على امتداد الفترة الزمنية التي تمتد إليها الخطة التدريبية.

3ـ المخرجات:

تتمثل مخرجات نظام التدريب في جانبين أساسيين هما: البرامج التدريبية المناسبة لإكساب الأفراد مستوى معين من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء أعمال معينة بأكثر الطرق فاعلية، والجانب الثاني هو الأعداد والمستويات من العمالة التي تم تدريبها وأصبحت قادرة على أداء الأعمال المنوطة بها بمستويات الأداء المطلوبة.

4. البيئة:

وتتضمن مجموعة العوامل الداخلية والخارجية:

أ- العوامل الداخلية:

- ميزانية التدريب.
- المواد العلمية.
- التسهيلات المادية المتاحة.
- الوقت المتاح.

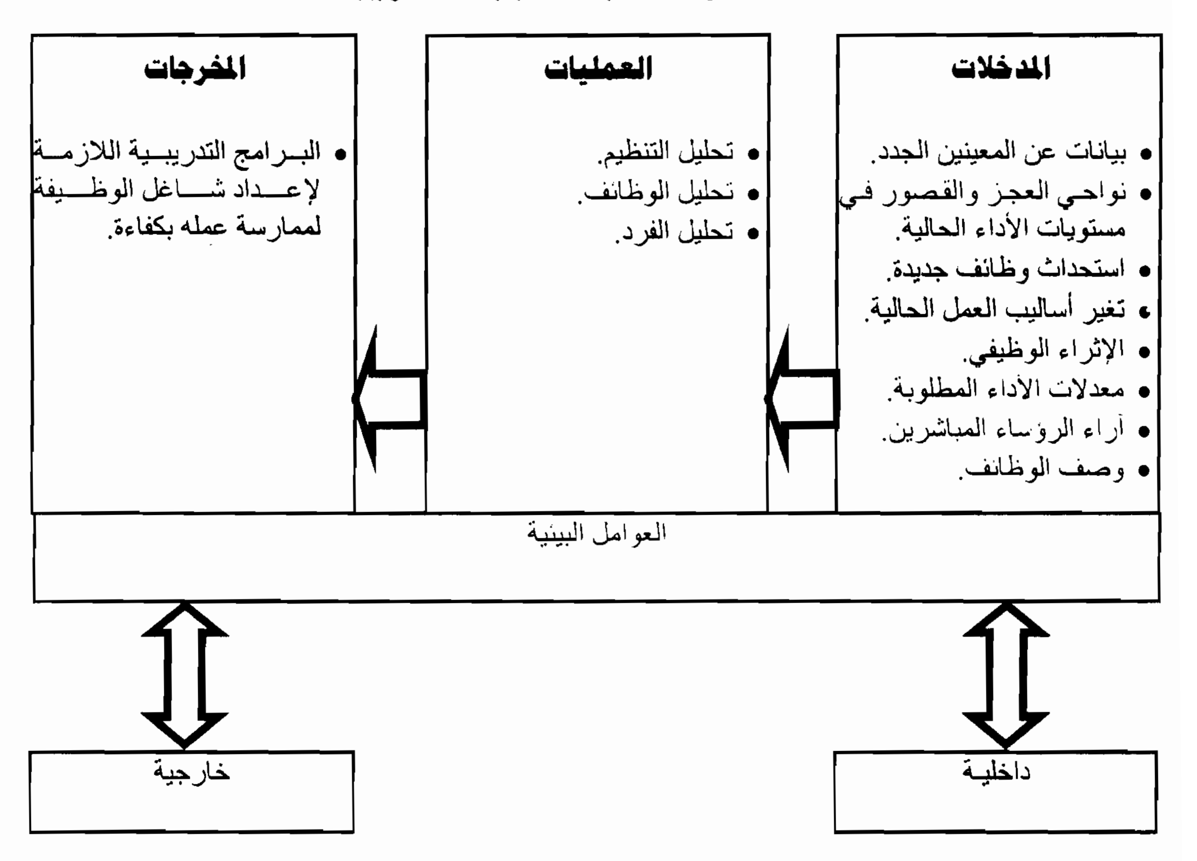
ب- العوامل الخارجية:

- مراكز التدريب الخارجية.
- العوامل الاقتصادية السائدة.
- العوامل الثقافية.

تحديد الاحتياجات التدريبية كمنظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يقصد بتحديد الاحتياجات التدريبية منظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية تتعلق بمجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين بهدف رفع مستوى الأداء أو التغلب على المشاكل التي تعرقل سير العمل والإنتاج.

منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية



1ـ المدخلات:

تتمثل مدخلات منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة من البيانات تعتبر بمثابة موارد لتشغيل المنظومة وهي:

بيانات عن المعينين الجدد:

من حيث عدد هؤلاء المعينين، الوظائف التي سيشغلونها، الإدارات والأقسام التي سيعملون بها.

نواحي العجز والقصور في الأداء الحالي:

وتمثل هذه الجوانب أهداف تدريبية قصيرة الأجل لسد العجز في قدرات الموارد البشرية المعرفية والمهارية، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل.

استحداث وظائف جديدة:

أي خلق وظائف وأعمال جديدة استجابة للتوسع في أنشطة المنظمة.

تغيير أساليب العمل الحالية:

تتعلق بتطوير أو تعديل مهارات العاملين لتتفق مع استخدام أساليب مستحدثة في إنجاز الأعمال مثل ميكنة الأعمال المحاسبية أو في تشغيل الآلات وصيانتها.

الإثراء الوظيفي:

بمعنى تكبير مهام الوظيفة من حيث زيارة نطاق اختصاصاتها ومهامها الإشرافية أو التنفيذية أو تجميع مجموعة الأنشطة المرتبطة ببعضها ليقوم بها فرد واحد.

معدلات الأداء المطلوبة:

وهي الأهداف المطلوب الوصول إليها في المستقبل، الأمر الذي يتطلب رفع مستوى أداء العمالة من خلال التدريب لإكتساب القدرات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.

أراء الرؤساء المباشرين:

تعد آراء الرؤساء المباشرين من أهم بيانات التعرف على الاحتياجات التدريبية نظراً لأن الرؤساء يمكنهم تحديد المشاكل القائمة في العمل والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب وكذلك نقاط الضعف في المرؤسين ونوع التدريب اللازم لهم.

آراء العاملين:

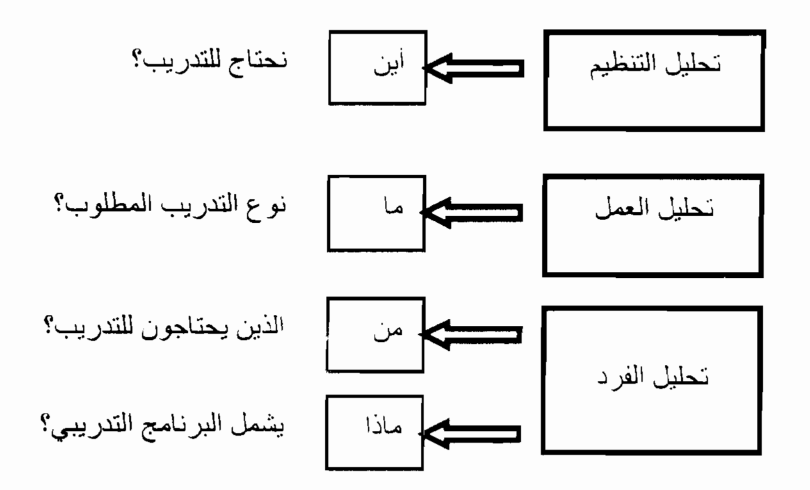
يعتبر الفرد نفسه مصدر من مصادر بيانات تحديد الاحتياجات التدريبية، ويمكنه أن يحدد نواحي الضعف في أدائه والتي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

وصف الوظائف:

يوفر توصيف الوظائف بيانات هامة تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، فمن خلال واجبات ومسئوليات الوظيفة يمكن تحديد المعارف والمهارات المطلوب إكسابها في الفرد وتجديد نوع التدريب اللازم ليكون صالحاً لشغل الوظيفة بنجاح.

2ـ العمليات:

يتضمن تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث عمليات أساسية يوضحها الشكل التالي:



تحليل التنظيم:

لتحديد الموقع المراد توجيه التدريب إليه في المنظمة يتطلب الأمر ما يلي:

- فهم أهداف المنظمة.
- تحليل الهيكل التنظيمي.
- تحليل سياسة المنظمة ولوائحها واساليب العمل بها.
- تحليل معدلات الأداء.
- تحليل المناخ التنظيمي.
- دراسة التطور والتغير في نشاط المنظمة.

تحليل العمل (الوظيفة):

لتحديد أهداف التدريب والمعايير اللازمة لقياس فعاليته وتقرير نوع المهارات والاتجاهات والصفات المطلوبة لأداء العمل ويشمل:

- مراجعة البيانات المتوفرة عن الوظيفة.
- مراجعة أسلوب الأداء الوظيفي.
- الإطلاع على أراء الخبراء والدوريات والبحوث العلمية والميدانية عن العمل.
- ملاحظة الموظفين أثناء تأدية عملهم.
- مقابلة الموظفين ورؤسائهم المباشرين.
- الاستقصاء.

تحليل الفرد:

لتحديد وقياس درجة أداء الموظف وتحديد مدى نجاحه وذلك لتحديد المهارات والمعارف والسلوكيات ويشمل:

- مراجعة الوصف الوظيفي.
- مراجعة تقارير كفاية الأداء للموظف.
- مراجعة معلومات الأداء الإحصائية عن الموظف (مثلا حجم الأداء – نسبة التالف – عدد الشكاوي...).
- طلب الموظف نفسه.

3ـ المخرجات:

تتمثل مخرجات منظومة تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة البرامج التدريبية النوعية وهي:

- برامج التدريب التأهيلي.
- برامج التدريب التخصصي.
- برامج التدريب الإشرافي.
- برامج التدريب الإداري.
- برامج التدريب القيادي.

4ـ البيئة:

وتتمثل في مجموعة العوامل المحيطة بمنظومة تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

أ- العوامل الداخلية:

- الخبراء المتخصصون في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الميزانية المتاحة للتدريب.
- خطة المسار الوظيفي (التنقلات والترقيات).
- الأساليب التكنولوجية السائدة.

ب- **العوامل الخارجية:**

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الثقافية.
- العوامل الاجتماعية.
- العوامل القانونية.
- العوامل التكنولوجية.

التنظيم الداخلي لإدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية

يمكن ترجمة العمليات السابق عرضها في منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية إلى اختصاصات فنية .. يتولى كل اختصاص منها وحدة تنظيمية متخصصة (إدارة أو قسم) حسب حجم المنظمة، وإعداد الموارد البشرية بها، فكلما كبر حجم المنظمة، وزادت إعداد الموارد البشرية، زادت الأقسام الفرعية النوعية لإدارة تنمية الموارد البشرية والتدريب.

العوامل المؤثرة على تنظيم إدارة تنمية الموارد البشرية والتدريب:

يجب أن نأخذ في الاعتبار أن وظيفة تنمية الموارد البشرية والتدريب لا غنى عنها في أي منظمة سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، لأن جميع هذه المنظمات على اختلاف أحجامها تشترك في ضرورة أو حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقاً لمعايير الكمية والجودة والزمن والتكلفة المحددة، ومع ذلك هناك قدر من الاختلافات بين المنظمات وبعضها في التنظيم الداخلي لهذه الإدارة .. وفقاً للعوامل التالية:

1- المدى أو درجة التفصيل التي تمارس بها اختصاصات إدارة التدريب، فوظيفة تحديد الاحتياجات التدريبية، في منظمة صغيرة الحجم تقتصر على مجرد تجميع آراء الرؤساء المباشرين عن الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب في إداراتهم، أما في منظمة كبيرة الحجم، فإن الأمر يقتضي دراسة تحليل الوظائف وترجمة مهام الوظيفة إلى معارف ومهارات، وتصميم البرامج التدريبية اللازمة.

2- درجة التخصص التي تؤدي بها وظائف التدريب والتنمية، ففي منظمة كبيرة وتأسست منذ فترة طويلة عملياتها، يوجد متخصصون في التدريب والتنمية، فهؤلاء

خبــراء فـــي تحديـــد الاحتـــياجات التدريبـــية وآخرون في تنمية المسار الوظيفي للموارد البــشرية، وآخـــرون فـــي تـــصميم البـــرامج وإعداد المواد العلمية ... إلخ، عكس منظمة صـــغيرة، فهـــي تعـــتمد فـــي كـــل هـــذه العملـــيات علـــى خـــدمات شركات متخصصة خارجية.

3- الـــشكل التنظيمـــي الـــذي تأخـــذه إدارة الـــتدريب، فقـــد تكـــون قسماً صغيراً يديره فرد ويـــساعده اثـــنان أو ثلاثـــة مـــن الموظفـــين، وقـــد لا تكـــون هناك حاجة إلى هذا القسم، وإنمـــا تعـــتمد المـــنظمة فـــي تدريب موظفيها على خدمات الشركات المتخصصة، أما قد تكون إدارة مستقلة تضم أقساماً متنوعة.

الهيكل التنظيمي لإدارة تنمية الموارد البشرية والتدريب:

يمكن تصوير الشكل التنظيمي لإدارة تنمية الموارد البشرية والتدريب فيمايلي:

السمات والقدرات اللازمة لمدير تنمية الموارد البشرية والتدريب:

أولاً: السمات والصفات الشخصية:

1- مستوى مناسب من القدرة العقلية تمكنه من حسن التصرف.

2- القدرة على التعبير عن أفكاره وأفكار الأخرين شفوياً أو كتابياً.

3- الاتـــزان الانفعالـــي أي تكـــون انفعالاتـــه وردود أفعالـــه على قدر الموقف لا مغالاة ولا تخفيض فيها.

4- المظهر المناسب.

5- الذاكرة القوية بما يمكنه من تذكر المواقف والأحداث.

ثانياً: المهارات السلوكية والإنسانية:

1- مهارات الاتصال والقدرة على التحدث والإنصات.

2- المهارة في تحفيز العاملين وتحريك دوافعهم.

3- حل المشكلات الإنسانية.

4- تحسين بيئة العمل وخلق روح الولاء والانتماء.

ثالثاً: المهارات الإدارية:

1- القدرة على تحديد الأهداف ووضع الخطط.

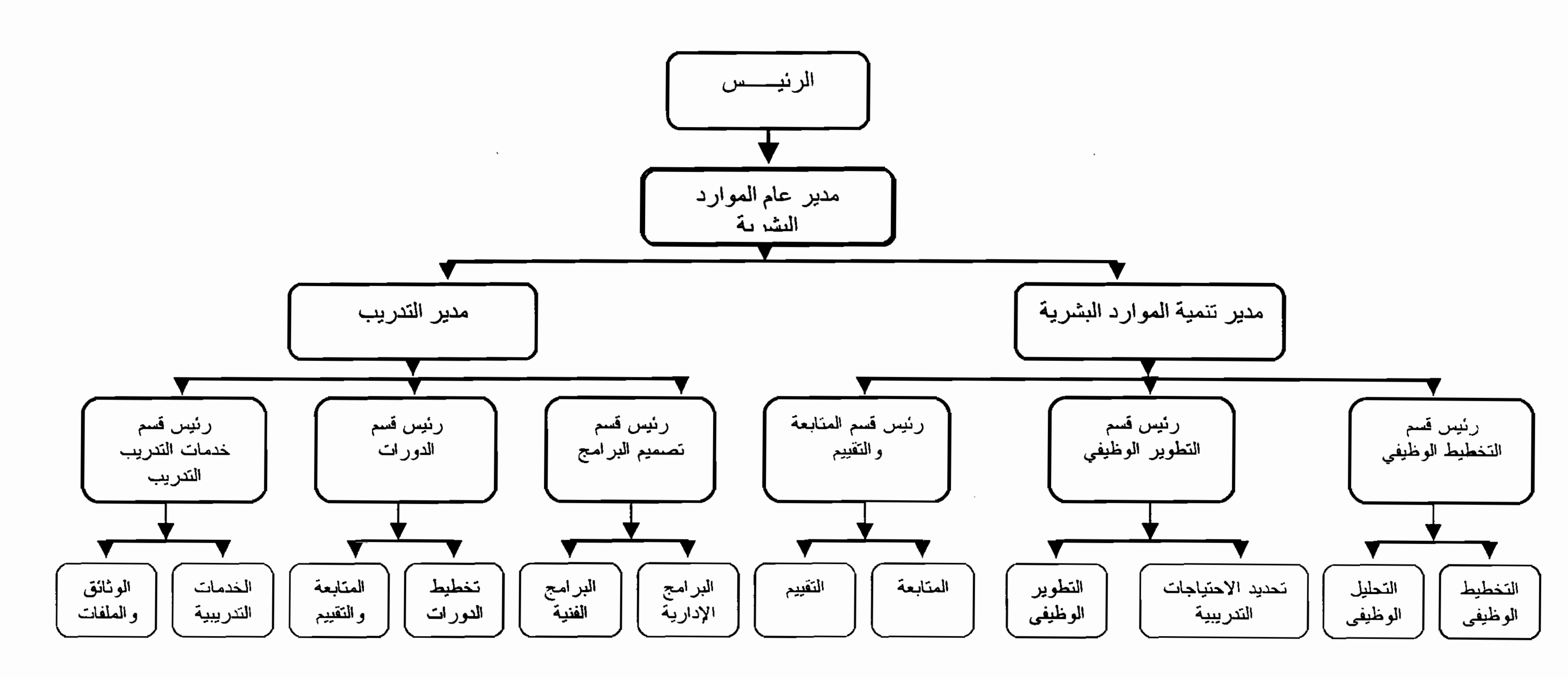
2- القدرة على تنظيم العمل وتنسيق الأنشطة.

3- المهارة في القيادة والإشراف والتوجيه.

4- القدرة على المتابعة وتقييم النتائج واتخاذ الإجراءات المصححة.

5- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب.

الخريطة التنظيمية لنشاط تنمية الموارد البشرية والتدريب



استقصاء : وجهات النظر....

يمكن علاج المشكلات التالية بالتدريب أو بالتدريب والقرار الإداري أو بالقرار الإداري.

المطلوب إبداء الرأي:

م	أمثلة لمشكلات في مجال العمل	التدريب	التدريب والقرار الإداري	القرار الإداري
1	زيادة معدلات الحوادث وإصابات العمل.			
2	زيادة معدلات توقيع الجزاءات.			
3	ارتفاع نسبة التالف أو الفاقد خلال التشغيل.			
4	ارتفاع معدلات التمارض.			
5	انخفاض مستويات الجودة.			
6	انخفاض الإنتاجية.			
7	انخفاض المبيعات.			
8	ارتفاع نسبة إنتاج المعيب.			
9	زيادة المخزون الراكد.			
10	عدم الالتزام بتوقيتات الحضور والانصراف.			
11	زيادة معدلات الشكاوي الكيدية.			
12	زيادة شكاوي العملاء.			
13	عدم الالتزام بإنهاء الأعمال في التوقيتات المحددة.			
14	زيادة حالات التشاجر بين الرؤساء والمرؤوسين.			
15	زيادة معدلات توقف الآلات.			
16	زيادة عدد الحاصلين على تقدير ضعيف في تقارير تقييم الأداء.			
17	تزايد مخصصات الأجور الإضافية.			
18	زيادة شكاوي العاملين من عدم عدالة تقييم أدائهم.			
19	بطء إمداد الإدارات باحتياجاتها من المخازن.			
20	زيادة طلبات النقل إلى خارج المنظمة.			
21	عدم فعالية نظام الاتصال داخل المنظمة.			
22	عدم فعالية الحوافز.			
23	ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.			

الوحدة التدريبية الثانية
تحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتعدد أبعاد مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية فهي تتضمن ما يلي:

1- المشكلات التي ترغب المنظمة في حلها عن طريق التدريب.

2- جملة التغيرات المطلوب إحداثها من معارف ومهارات واتجاهات العاملين للتغلب على مشكلات العمل.

3- نواحي الضعف والقصور المحتملة في قدرات العاملين أو معارفهم أو اتجاهاتهم.

4- الأهداف التدريبية التي تسعى المنظمة لتحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة.

5- المعارف أو الاتجاهات أو القدرات الفنية أو السلوكية المراد تغييرها أو تعديلها أو تنميتها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تتطلب إعداداً ملائماً لمواجهتها.

6- مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه السلوكي واتجاهاته لجعله قادراً على القيام بمهام وظيفته بكفاءة أعلى.

7- وهكذا نرى أن مفهوم الاحتياجات لا تخرج عن كونه الفرق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون عليه المستوى الوظيفي للفرد حتى يكون قادراً على المساهمة في حل مشكلات منظمته في الحاضر والمستقبل.

أبعاد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الأبعاد تعطي صورة واقعية عن الاحتياج التدريبي وهي:

أولاً : البعد التنظيمي :

يمثل هذا البعد تحديد الموقع التنظيمي (الإدارة أو القسم) الذي تبدو فيه الحاجة إلى التدريب ، ويتضمن ذلك ما يلي:

1- تحليل الهيكل التنظيمي:

أي دراسة الهيكل التنظيمي الحالي والتعرف على أي تغييرات يحتمل حدوثها عليه من حيث:

- استحداث وظائف جديدة.
- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف.
- خلق وحدات تنظيمية جديدة وإنشاء فروع أخرى.
- استحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة.

2- تحليل المناخ التنظيمي:

يتضمن هذا الجانب ما يلي:

- قياس معدلات شكاوي العاملين.
- قياس معدلات دوران العمل.
- قياس معدلات الغياب والتأخير.
- قياس معدلات الحوادث وإصابات العمل.
- قياس الحالة المعنوية من خلال استقصاءات الاتجاهات.

ثانياً: البعد الوظيفي:

يتمثل هذا البعد في تحديد الأعمال والوظائف التي تحتاج للتدريب وأنواع التدريب المطلوبة لها.

وعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف، التي تشمل كل مهام وواجبات الوظيفة والمواصفات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة 000 ومن خلال هذه الدراسة يمكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية وهي:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.

- عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض الأفراد عن متطلبات شغل الوظائف.
- اختلاف أنماط السلوك الفعلي عن الأنماط المرغوب فيها.
- ضعف الأداء الفعلي لبعض العاملين مقارناً بمعايير الأداء كما تحددها معدلات الأداء المستهدفة.

ثالثاً: البعد البشري:

يتعلق هذا البعد بتحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم أو بمعنى آخر تحديد من الذي يحتاج إلى التدريب؟ 00 ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال ما يلي:

- نتائج تقييم الأداء.
- ملاحظة الرؤساء المباشرين.
- آراء العاملين أنفسهم.
- نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد.

مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- المنهج العاطفي:

يتم فيه تحديد الاحتياجات على أساس التقليد والمسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى وتمشياً مع ما يحدث في المجتمع كهدف إعلامي لتحسين صورة المنظمة.

2- منهج الخبرة:

ويختص بتحديد الاحتياجات اعتمادا على الخبرة السابقة لمسئولي التدريب في ممارسة مهامهم التدريبية.

3- المنهج العلمي:

ويعتمد على البحث العلمي المبني على تحليل نتائج الأعمال وحصر نواحي الضعف والقصور في الأداء الحالي واقتراح أساليب التدريب الملائمة.

4- **المنهج المتكامل:**

وهـو يجمـع بـين الأسـلوب العلمـي والعملي لتحديد الاحتياجات باستخدام أساليب الملاحظـة والمقابلـة والاستقـصاء وتحلـيل العمـل بغـرض الوصـول إلـى الاحتياجات الحقيقية.

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

تـستخدم مجمـوعة مـن الأسـاليب لجمـيع المعلـومات التي يتم في ضوئها تحديد الاحتـياجات التدريبـية، ويمكـن اسـتخدام إحـداها فقـط، كمـا يمكن أيضاً الجمع بينها في أحيان أخري وهي:

أولاً: الملاحظة

ثانيا: المقابلة الشخصية

ثالثا: الاستقصاء

رابعا: دراسة التقارير والمستندات

أولاً: الملاحظـة:

تعـتمد هـذه الطـريقة علـى المـشاهدة الطبيعـية لـشاغل الوظيفة من حيث طبيعة ومكـان العمـل – عـدد العاملـين – المحـيط المادي للعمل (الآلات – تنظيم مكان العمل – حجـم المكـان) – طبـيعة النـشاط. وتتـنوع الملاحظـة من الزيارات العادية غير الرسمية إلى زيارات يستعمل فيها أدوات ووسائل معقدة لإجراء، وتوثيق الملاحظة.

وتبـرز أهمـية الملاحظـة فـي حالـة بعـض العاملـين مـن غير أو ذي مستوى مـنخفض مـن التعلـيم، كمـا أنهـا وسيلة يمكن استخدامها لاستكمال المعلومات المستقاة من المقابلة والاستقصاء.

وللوصول إلى ملاحظة فعالة ننصح بالاقتراحات التالية:

1- حدد مسبقاً العناصر أو الأشخاص المرغوب في ملاحظتهم.

2- اخطـر مـسبقاً بمـيعاد وغـرض الـزيارة على أن يكون مناسباً لظروف شاغل الوظيفة المراد ملاحظته.

3- لا تشكل عائقا لانسياب العمل في المكان الملاحظ عند إجراء الملاحظة.

4- دون ملاحظتك المناسبة كلما كان ذلك ضروريا دون أن تغطي انطباعا بأنك تتجسس على الفرد أو أنك تبحث عن أخطاء.

5- أطلع الشخص الملاحظ على نتائج ملاحظتك لتحظى بثقته.

6- أختبر صحة المعلومات والنتائج التي توصلت إليها من الملاحظة بمقارنتها بما توصلت إليه من مصادر جمع البيانات الأخرى.

وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:

1- يمكن تسجيل الظواهر والمشاهدات على الطبيعة.

2- استبعاد المؤشرات الذاتية من جانب شاغل الوظيفة لأنها تعتمد على الواقع.

3- وجود الشخص الملاحظ في مكان عمله قد ينشط ذاكرته وقد يفيدنا في الحصول على بيانات تعتمد على ذاكرته.

ولكن يعاب عليها:

1- ارتفاع تكلفتها بجانب الوقت والجهد.

2- تحتاج إلى تدريب ومران للقائم بها.

3- إذا شعر الفرد أنه تحت الملاحظة قد يغير من تصرفه.

4- الملاحظة قد لا تفيد عندما تكون العناصر الملاحظة والموجودة في مكان العمل عديدة.

ثانيا المقابلة:

هي التي تكون بين مسئول تحديد الاحتياجات التدريبية (المحاور) والفرد شاغل الوظيفة، حيث يقدم المسئول نفسه للأخير ويتحدث معه ويطلب منه التعاون، ثم يحصل منه على البيانات والمعلومات المطلوبة.

أنواع المقابلات:

توجد أنواع مختلفة من المقابلات تتمثل فيما يلي:

1- المقابلة الشخصية:

وهي التي تكون بين المسئول والموظف ويتم إجراء المقابلة إما بشكل نمطي أو بشكل غير نمطي (متعمق) وبالتالي يكون لدينا نوعين من المقابلة الشخصية هما:

أ- مقابلة نمطية:

وهي التي تتم باستخدام قائمة أسئلة نمطية توجه إلى كل الموظفين بنفس الطريقة، ويطلق عليها أيضاً مقابلة موجهة لالتزام المقابل بأسئلة موحدة في كل مرة لتركيزه على استكشاف نقطة أو رأي معين محدد سلفاً.

ب- مقابله متعمقة:

وهي لا تعتمد على قائمة أسئلة نمطية بل تعتمد على عناصر أساسية يراد إثارتها ومناقشتها مع المستفيد مثل: طبيعة العمل – الواجبات والاختصاصات – المسئوليات – مشكلات واختناقات العمل التي تعوق الأداء.

ومن الممكن أن يوجه المقابل السؤال إلى الموظف بطريقة تختلف عن طريقة توجيه السؤال إلى موظف آخر ولذلك تسمي أيضاً بالمقابلة غير المواجهة وتحتاج إلى مقابلين على درجة عالية من المهارة تتوافر فيهم مهارات الاتصال الشخصي من تحدث وإنصات.

2- المقابلة الجماعية:

وتتم بين مقابل واحد وعدد من الموظفين، يتراوح عددهم غالباً ما بين خمسة موظفين إلى ثلاثين موظف ويتولى المقابل إدارة المناقشة بين الموظفين، ويمكنه الاستعانة بجهاز تسجيل للمناقشة مع تعريف الموظفين بذلك حتى لا يظنوا السوء، ولا توجد قائمة أسئلة نمطية في هذا النوع من المقابلات.

وتستخدم هذه الطريقة في حالة قياس الانطباعات والاتجاهات عن التدريب وفوائده ومخرجاته.

وعلى الرغم من أهمية هذا النوع إلا أن أراء المستفيدين قد تتحيز لأراء عدد محدود منهم، كما أن هناك احتمال السيطرة على المناقشات من جانب عدد محدود من الموظفين مع اكتفاء البعض الآخر بالاستماع دون المشاركة في المناقشة.

3- المقابلة بالتليفون:

تقتضي هذه الطريقة (استعمال التليفون) كوسيلة اتصال بين المسئول والموظف.

وتحقق هذه الطريقة المزايا التالية:

1- أسرع الطرق في الحصول على البيانات المطلوبة.

2- تكلفة المكالمة التليفونية أقل من تكلفة المقابلة الشخصية.

3- تمكن من معرفة أراء الموظف فوراً.

4- سهولة الاتصال بعدد كبير من الأفراد.

5- تمكن من مراجعة صحة بعض البيانات التي جمعت عن طريق المقابلة الشخصية في وقت سابق.

ولكن تنطوي على بعض العيوب هي:

1- لا تمكن من ملاحظة شعور ورد فعل الموظف.

2- فترة المكالمة قصيرة قد لا تسمح بالحصول على كافة المعلومات.

الإعداد للمقابلة:

الإعداد الجيد للمقابلة يساعدك على الحصول على المعلومات المهمة التي ترغب فيها في سرعة ويسر موفراً وقتك ووقت شاغل الوظيفة علاوة على ذلك إجراء المقابلة بطريقة منظمة تبعث إلى احترام شاغل الوظيفة لك وإلى ثقته فيك وعلى ذلك ننصح بإتباع الآتي:

1- اجمع معلومات كافية قبل المقابلة عن شاغل الوظيفة والمراد إجراء المقابلة معه من حيث:

- طبيعة عمله.
- مسئولياته.
- مستواه الوظيفي.
- طبيعة المشكلات التي تواجه عمله.

2- حدد لنفسك خطه لإجراء المقابلة تحوي الهدف منها، ونوع المعلومات والبيانات التي ترغب في الحصول عليها، كيفية بدء المقابلة، طريقة إدارة المناقشة، ونوع الأسئلة التي ستوظفها في المناقشة، ونوع المقابلة الأكثر مناسبة للموقف.

3- حدد لنفسك إطار أو هيكل عام لسير المناقشة يحوي الأسئلة التي تزمع أثاراتها ويستحسن أن يكون ذلك الإطار مكتوبا.

4- حدد ميعاد مسبق للمقابلة ويجب أن يكون الميعاد مناسباً لشاغب الوظيفة المرتقب حتى لا تعطل عمله وحتى يكون تعاونه كاملاً.

5- من الجائز أن تخطر شاغل الوظيفة مسبقا بالأسئلة التي ستتناولها في المقابلة حتى يمكنه إعداد نفسه للإجابة على أسئلتك إذا كان ذلك مناسباً لظروفه الشخصية.

أنواع الأسئلة:

للأسئلة دور أساسي في المقابلة وفي الحصول على المعلومات من المستفيدين، لذلك يجب معرفة كيف تسأل السؤال المناسب وكيف تحصل على الإجابة المناسبة وكيف توظف السؤال. وهناك عدة أنواع من الأسئلة:

1- الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة:

هي تلك الأسئلة العامة التي يقوم المسئول باستخدامها لإتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن نفسه وعن آرائه وسماته الشخصية، التي يمكن منها كشف اتجاهاته. ويمكن لزيادة فائدة هذا النوع من الأسئلة على الأخص بتكملته أو إثارة رغبته في الاستمرار في الإجابة بتوظيف فترة سكون قصيرة بعد إنهاء الموظف لإجابته الأولية على سؤالك، وقد يكون مفيداً أيضاً إضافة إلى فترة السكون هز الرأس بإيماء بسيط مع تعليق مبسط مثل (جميل، عظيم، تمام ... إلخ). كذلك يمكن توظيف وسيلة أخرى من وسائل تشجيع الموظف على الكلام وهي أن تنطق في عبارة بسيطة ملخصاً لما ذكره الموظف بالضبط حيث يؤدي ذلك إلى أن يرد عليك الموظف بالاستمرار في حديثه لتوضيح وجهة نظرة.ولكن في هذه الحالة الأخيرة يجب ألا تتحدث أكثر من اللازم ويجب أن يكون الملخص الذي أوردته صغيراً مبسطاً مطابقاً في المعنى لما ذكره الموظف ولا يحتوي على معاني إضافية لم يوردها الشخص المقابل في رده.

2- الأسئلة ذات النهاية المحددة:

وهـــي تلـــك الأســـئلة التـــي لا يملـــك الموظـــف إلا الإجابـــة عليها بنعم أو لا فقط، ويساعد هذا النوع من الأسئلة على اختصار الوقت والجهد.

3- أسئلة مراجعة وتحقيق:

وهـــي تلـــك الأســـئلة التـــي يـــستخدمها المـــسئول الذكـــي في حالة شكه في إحدى الإجابـــات أو لقـــياس درجـــة الـــصدق فـــي ســـؤال ســـابق، فيلجأ إلى طرح السؤال بطريقة أخـــرى بعـــد مـــضي فتـــرة مـــن الـــوقت أو تجزئة السؤال إلى عناصر وطرحه مرة أخرى بأســـاليب متـــنوعة فمـــثلا: قـــد تلاحـــظ مـــن خلال المقابلة أن لديه مشكلات في التعامل مع رئيـــسه، فـــإذا ســـألته مـــا هـــي أســـباب ذلك؟ قد يبادر بالإجابة أن رئيسة متعنت أو متسلط، فـــيمكن فـــي هـــذه الحالـــة صـــياغة الـــسؤال بطريقة أخرى وطرحه في وقت لاحق مثل (ما الذي تقترحه لجعل رئيسك أكثر فعالية؟).

4- الأسئلة المباشرة:

وهـــي التـــي تـــوجه فـــي المقابلة الجماعية لشخص معين لتحفيزه على المشاركة في المناقـــشة إذا كـــان لا يـــساهم فـــيها (يـــا أبـــو عـــبد الـــرحمن نـــود أن نسمع رأيك في هذا الموضوع؟).

5- الأسئلة الموجهة للمجموعة ككل:

وهـــي التـــي تـــوجه فـــي المقابلـــة الجماعـــية للجماعـــة ككل ويمكن الاستعمال هذا الـــنوع بـــذكاء لمـــنع شـــخص معـــين من المجموعة من السيطرة على المناقشة أو لمنع البعد بالمناقـــشة عـــن موضـــوع المقابلـــة مـــثل أن يـــسأل المسئول (آسف لمقاطعتكم يا جماعة أو آسف لمقاطعتك يا فلان إحنا عاوزين نعرف رأي الجماعة في هذا الموضوع؟).

كيفية إجراء المقابلة:

1- التـــزام بخطـــة وهـــيكل المقابلـــة الـــسابق إعداده بصفة أساسية إلا إذا كان ذلك يؤدي إلى جمود وعدم فاعلية المناقشة.

2- أن الـــسؤال الأول أو الأســـئلة الأولـــى يكـــون هـــدفها تحفيـــز المقابـــل علـــى التحدث والاسترســـال فـــي الإجابـــة، ولـــذا مـــن الأفـــضل أن تكون الأسئلة الأولى ذات إجابات

واسعة ومن النوع ذي الإجابات المفتوحة، ولكن بمرور الوقت أثناء المقابلة تصبح الأسئلة أكثر تحديداً.

3- كذلك يجب استعمال الأسئلة التي يكون الهدف منها الحصول على حقائق بالإضافة إلى الأسئلة التي يكون الهدف منها السؤال عن رأي الفرد في مواضيع مثل رأيه في ظروف العمل، الأساليب المستخدمة 00إلخ.

4- من الممكن لمسئول التدريب أن يؤيد المعلومات التي استقاها من الإجابات على الأسئلة بما يلاحظه في مكان العمل أثناء المقابلة.

5- يجب على مسئول التدريب بعد توجيه السؤال أن ينصت كلية إلى إجابات الموظف ولا يشغل نفسه مثلاً باللعب في سلسلة المفاتيح أو ما شابه ذلك حتى يتفهم الإجابات جيداً. كذلك يجب عليه ألا يتكلم طوال أو معظم الوقت حيث أن المقابلة الناجحة هي التي يتكلم فيها الموظف كثيرا موضحاً معلوماته وأرائه.

6- على المقابل أن يقوم بتسجيل كافة البيانات التي أدلى بها شاغل الوظيفة أثناء المقابلة، وقد يكون ذلك سهلاً في حالة المقابلة النمطية، بينما يبدو صعباً ويحتاج لمهارة من مسئول التدريب في حالات المقابلة المتعمقة والجماعية. ولكن يجب أن يلاحظ أن تدوين كل كلمة يذكرها الموظف تجعل المسئول لا يركز في مضمون الإجابات ويؤثر بالضرورة على مناسبة ودقة الأسئلة التالية، علاوة على ذلك فإن التدوين التفصيلي لإجابات الموظف قد يسير شكوكه ومخاوفه وتجعله أقل تعاونا. ولذا من الأفضل تدون النقاط والأفكار الرئيسية مما يتيح الفرصة لمسئول التدريب تتبع وفهم الأفكار الواردة بإجابات شاغل الوظيفة. وقد يستعان في تدوين المقابلة مثلاً ببعض الجداول، أو الرسوم التوضيحية لخطوات العمل،000إلخ.

7- في نهاية المقابلة من المفيد جداً أن يلخص المسئول شفوياً لشاغل الوظيفة النقاط والآراء المستخلصة من المقابلة، ويؤكد الاتفاقات بالنسبة للنقاط المهمة أو المواضيع التي كانت مثار خلاف.

8- بعد إنهاء المقابلة يجب على المسئول أن يوثقها في شكل تقارير أو في شكل أسئلة وأجوبة ولكن ليس بالضرورة تدوين المقابلة حرفياً. فيكفي النقاط الهامة مع حذف الأحاديث والأسئلة ذات طابع المجاملة والتي لا يترتب عليها نتائج ويلاحظ أن هذا

التدوين اللاحق للمقابلة يساعد المسئول على معرفة النقاط المهمة التي أغفلتها المقابلة والتي تحتاج إلى مقابلة أخرى أو الحصول عليها من مصدر آخر.

9- حلل الإجابات للحصول على نتائج أو مؤشرات تفيدك في معرفة مشاكل عامة.

10- بعد المقابلة قيم نفسك. هل كنت ناجحاً في المقابلة بالقياس إلى الغرض والأهداف التي وضعتها عند الإعداد للمقابلة؟ هل المعلومات التي حصلت عليها دقيقة موضوعية؟ هل أمكنك معرفة ما يدور في ذهن الموظف من أفكار وأهداف وإن لم يبديها لك صراحة؟

الأخطاء الشائعة في المقابلات:

1- عدم الإنصات الحقيقي للموظف.

2- التحدث أكثر من اللازم أثناء المقابلة من قبل مسئول التدريب.

3- استعمال أسئلة إيحائية تقود الموظف لإجابة معينة يرغبها المسئول.

4- قد يقتنع المسئول بالمعلومات والحقائق السطحية دون إدراك أو فهم الأسباب الحقيقية والخفية.

5- إثارة جو من القلق وعدم الاطمئنان لدى الموظف.

مزايا المقابلة الشخصية:

1- تمكن المقابل من شرح هد ف المقابلة.

2- ارتفاع نسبة الإجابات والبيانات حيث تتيح لمسئول التدريب تذليل الصعوبات لدي الموظف عند الإجابة على بعض الأسئلة.

3- المقابلة وسيلة جمع بيانات تنمي الاتصال الشخصي مع الموظفين وتزيد من فرص تفاهم الطرفين وتقبلهما لبعضهما.

4- تمكن المقابلة من ملاحظة الاتصالات غير اللفظية (حركات الجسم) أثناء الإجابة، ومكان العمل.

5- تمكن من تسجيل الإجابات بشكل واضح منظم مما يسهل عملية تفريغ وتبويب البيانات.

6- طـريقة فعالـة لجمـع البـيانات ممن لا يعرفون القراءة أو الكتابة أو يجدون صعوبة في صياغة عباراتهم كتابة.

مشكلات المقابلة:

1- تتطلب تكلفة وجهد ووقت أكبر في حالة تعدد وتنوع الوظائف.

2- قـد يـتم إجـرائها فـي وقـت لا يناسـب الموظف مما يترتب عليه عدم الحصول على البيانات المطلوبة بالقدر الكافي من الدقة والتفاصيل.

3- مخرجات المقابلة قد يصعب تبويبها وتحليلها.

4- قلة خبرة المقابل تؤثر تأثيراً سلبياً على النتائج المستخلصة من المقابلة.

5- قد تؤدي المقابلة أن يصبح المقابل غير محايد ويندمج في مشاكل المقابلة.

6- تـتطلب مـن مـسئول التدريب معـرفة سابقة بطبيعة عمل الموظف حتى تكون الأسئلة موضوعية وذات مغزى.

ثالثاً: الاستقصاء:

وسـيلة منخفـضة التكالـيف لمـسح وجمـع بـيانات ومعلومات من مجموعة كبيرة مـن الأشـخاص (شـاغلوا الوظائـف). هـي عبارة عن قائمة مكتوبة تحتوي على مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى المستقصي منهم بغرض الحصول على إجابات مكتوبة عليها.

أنواع الاستقصاءات:

1- استقصاء الحقائق:

حـيث يـتم سـؤال الموظفـين عن حقائق معينة مثل: واجبات الوظيفة – مسئولياتها – الأسـاليب المـستخدمة فـي العمـل – ويعتبـر هذا النوع من الاستقصاءات أسهل الأنواع عـند تـسجيل المعلـومات وتحلـيلها نظـراً لإعتماده على حقائق ملموسة وليس وجهات نظر تختلف من موظف لآخر.

2- استقصاء الرأي:

ويتعلق بالتعرف على اتجاهات الموظفين وفهمها ووجهات نظرهم فيما يتعلق بمشكلات العمل التي تعوق الأداء - مقترحاتهم وآرائهم لتطوير العمل وحل المشكلات ...إلخ.

شكل وتصميم الاستقصاء:

1- من الممكن إرسال أو إرفاق خطاب أو مذكرة بالاستقصاء لتوضيح الغرض، والهدف منه، وضرورته لرفع الشكوك، وإزاحة أي مفاهيم خاطئة تكون لدى المستقصى منهم (الموظفين).

2- يجب أن يكون الشكل العام للاستقصاء جيداً. فمثلاً يستعمل خط واحد كبير في كتابته ومن الأفضل أن تكون تعليمات ملء الاستقصاء بخط معين والأسئلة من نوع آخر من الخط والمقاس، وكذلك يجب أن تكون الصفحة بها فراغات مناسبة بين الأسئلة وبعضها وبين التعليمات والأسئلة حتى يمكن للقارئ قراءتها وملئها بسهولة.

3- يجب أن تجمع الأسئلة التي من نوع واحد أو متعلقة بموضوع أو نقطة واحدة مع بعضها لتسهيل انسياب أفكار القارئ وعند الانتقال من نقطة إلى أخرى نفضل وضع عبارة انتقالية لتهيئة القارئ للفكرة الجديدة. كقاعدة عامة لا يقسم سؤال واحد في صفحتين بقدر الإمكان.

4- تحديد طول الاستقصاء يعتمد بصفة أساسية على أهمية الموضوع ووضوحه للقارئ فمثلاً إذا كان موضوع الاستقصاء مهماً للشخص المستقصى منه فإنه قد لا يشعر بالملل إذا طال الاستقصاء وكان لعدة صفحات أما إذا كان غير واضح الغرض منه أو غير مهماً للمستقصى منه فإنه من الجائز أن يشعر بالملل إذا كان الاستقصاء طويلاً وسريعاً وقد يبدأ في الإجابة بطريقة غير متعاونة.

5- من الجائز أن يوقع أو لا يوقع المستقصى منه على الاستقصاء، وعادة عدم التوقيع يدعو إلى ثقة أكبر في المعلومات المستخلصة عن المواضيع الخلافية، ولكن من جهة أخرى التوقيع على الاستقصاء يساعد على تتبع المستقصى منهم باستيضاحات

أو بوسيلة اخرى من وسائل جمع البيانات إذا كانت إجاباتهم غير واضحة أو تنم على عدم الاهتمام.

6- يجب أن يكون شكل وتصميم الاستقصاء بطريقة تساعد على تحليل البيانات وتقييمها.

إختيار كلمات السؤال:

يجب أن يكون اختيار كلمات السؤال يؤدي إلى تحفيز وتشجيع ومساعدة المستقصى منه على إعطاء إجابة دقيقة والاختيار الجيد للكلمات يؤدي إلى منع المشاكل المتعلقة بالاتصالات غير الجيدة على الوجه التالي:

1- يجب عدم استعمال الاصطلاحات غير المعروفة للمستقصى منه.

2- يجب عدم استعمال الكلمات غير الواضحة المعنى مثل (عموماً، عادة، غالباً ...إلخ)، حيث أن هذه الكلمات ليست محددة المعنى وقد يختلط معناها مع بعضها.

3- يجب ألا يكون الغرض من سؤال واحد معرفة أكثر من موضوع أو فكرة واحدة.

4- من الممكن تنشيط ذاكرة المستقصى منه وذلك بذكر المكونات الجزئية الخاصة بموضوع معين بدلاً من ذكر الموضوع الكلي فقط، ذلك أن المستقصى منه قد ينسى أحد أو كل جزئيات الموضوع الكلي ويعطي إجابة ناقصة.

5- يجب ألا تستعمل الأسئلة الإيحائية التي تقود المستقصى منه إلى الإجابة التي يريدها أو يفضلها معد الاستقصاء.

إختبار الاستقصاء

قبل استعمال الاستقصاء مع المستقصى منهم يستحسن اختباره عن طريق إعطاؤه لعينة تمثلهم، وإذا لم يتيسر ذلك يمكن عرضه على زميل أو عدد من الزملاء لمراجعته واختباره بمعرفتهم.

مزايا الاستقصاء:

1- الاستقصاءات وسيلة غير مكلفة في إعدادها واستعمالها.

2- البيانات المستخلصة يسهل تبويبها.

3- يمكن المحافظة على سرية وخصوصية البيانات والحقائق المستقصى عنها.

4- لا يحتاج إلى تدريب مكثف لمعد الاستقصاء.

5- توافر نماذج استقصاءات ووسائل تحليل نمطية لمعرفة الآراء والاتجاهات والاهتمامات.

عيوب الاستقصاء:

1- صعوبة تصميم الاستقصاء الجيد.

2- يمكن لعدة أفراد قراءة وفهم كلمات السؤال الواحد بطريقة مختلفة.

3- الاستقصاءات وسيلة غير شخصية لجمع البيانات بمعنى أنها تفتقد إلى الاتصال الشخصي.

4- الاستقصاءات في غالب الأحيان وسيلة اتصالات في اتجاه واحد.

5- من الممكن لمستعمل الاستقصاء أن يفقد أو يضل الطريق عن أسباب المشكلة أو الموضوع الرئيسي نظراً لتباين الإجابات الناتجة عن اختلاف فهم المستقصى منهم للأسئلة.

6- من الممكن أن تؤدي قلة نسبة الإجابة على الأسئلة باستمارة الاستقصاء إلى انعدام قيمة المعلومة المستقاة منه.

رابعاً: دراسة التقارير والمستندات:

تتوافر في المنظمات المختلفة العديد من المستندات والوثائق التي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتمتاز هذه التقارير والمستندات، بأنها توفر المعلومات بشكل سريع دون حاجة إلى جمعها بالأساليب السابق عرضها وتتمثل فيما يلي:

- بطاقات وصف الوظيفة.
- نموذج تحليل الوظيفة.
- تقارير الكفاءة الدورية.
- دليل الإجراءات.

ونورد فيما يلي نماذج توضح استمارة جمع معلومات عن الوظائف وتحليل الوظيفة وتقرير تقييم الأداء وكيفية استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تمرين عملي

إجراء مقابلة مع احد الموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية:

يعمل أحمد عبد الرحمن أخصائي شئون موظفين بإدارة شئون الموظفين التابعة لإدارة الموارد البشرية في شركة ريمكو لصناعة وتوزيع دهانات الحوائط.

- **صمم مقابلة شخصية معه تتضمن إطار عام يوضح ما يلي:**

  - طبيعة العمل.
  - الواجبات والاختصاصات.
  - المسئوليات.
  - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.
  - الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
  - التبعية التنظيمية للوظيفة.
  - مواصفات شغل الوظيفة.

- **الاستفادة بالمعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلة في تحديد الاحتياجات التدريبية.**

تمريــــن

كيف تصمم استمارة جمع معلومات عن الوظائف؟

على كل مشارك أن يضع إطار عام بمجموعة من الأسئلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

إجراءات التشغيل:

1- تشكيل مجموعات عمل تتولى كل مجموعة وضع استمارة لجمع المعلومات.

2- اختيار الوظيفة أو الوظائف التي سيتم جمع المعلومات عنها.

3- الاستفادة بالمعلومات التي تم الحصول عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

نموذج قائمة استقصاء
بيانات ومعلومات عن الوظائف
شركة ريمكو لصناعة وتوزيع الدهانات

1	اسم الموظف		
2	الوظيفة		
3	موقع الوظيفة	إدارة:	قسم:
4	درجة الوظيفة		
	التاريخ	/ /	

قائمة استقصاء
بيانات ومعلومات عن الوظائف
إرشادات استيفاء الاستقصاء

أو لا : يتكون هذا الاستقصاء من قسمين:

القسم الأول : يملأ بمعرفة شاغل الوظيفة .

القسم الثاني : يملأ بمعرفة الرئيس المباشر .

ثانيا : هذا النموذج يتعامل مع الوظيفة نفسها ولا يهتم بالعوامل الشخصية ، وعندما يطلب منك ذكر أسمك فذلك لضمان سهولة توزيع وجمع الاستثمارات .

ثالثا : يرجى تعبئة البيانات عن وظيفتك مفترضاً عدم معرفتنا بمعلومات عنها .

رابعا: يراعى في استيفاء هذا الاستقصاء الدقة في اختيار الألفاظ والابتعاد عن العبارات العامة غير المحددة.

إن معاونتك الصادقة في استيفاء البيانات الواردة بهذا الاستقصاء تسهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة من وراء هذه الدراسة . علماً بأن كافة البيانات ستعامل بسرية تامة . ويقتصر استخدامها لأهداف الدراسة .

شاكرين تعاونكم واهتمامكم ...

القسم الأول
تستوفي بيانات هذا القسم بمعرفة شاغل الوظيفة

أولاً : بيانات عن الوظيفة :

1- مسمى الوظيفة:...

2- الإدارة : ....

3- القسم : ....

ثانياً : بيانات عن شاغل الوظيفة :

1- اسم شاغل الوظيفة:..

2- المجموعة الوظيفية:..

اقتصادية ☐ إدارية ☐ هندسية ☐ مالية ☐ قانونية ☐ الحاسب الآلي ☐ حرفيه ☐

أخرى تذكر

3- الدرجة المالية وتاريخ الحصول عليها:..

4- المؤهلات الدراسية والتدريب: ....

المؤهل	تاريخ الحصول عليه	البرنامج التدريبي	مدته

5- اللغات الأجنبية:

اللغات	قراءة			كتابة			محادثة		
	ممتاز	جيد	مرضي	ممتاز	جيد	مرضي	ممتاز	جيد	مرضي

6- الوظائف / الخبرات السابقة:

الوظيفة / الخبرة	مدة شغل الوظيفة/ الخبرة	الجهة

ثالثاً : بيانات عن واجبات الوظيفة:

1- واجبات دائمة ومنتظمة (يقصد بها الأعمال التي تؤدى يومياً بصفة منتظمة).

رتب هذه الأعمال بحسب النسبة المئوية التقديرية لإنجازها من وقت العمل اليومي؟

الأعمال اليومية	**%**

2- الأعمال غير المنتظمة (ويقصد بها الأعمال الأخرى التي تقوم بها بصفة عرضية ولا تأخذ صفة التكرار).

الأعمال	**أسبوعياً**	**شهرياً**	**سنوياً**

3- من واقع خبرتك في مجال عملك هل ترى أن هناك أعمالاً تؤدى بمعرفة آخرين ويجب ضمها إلى أعمال وظيفتك ؟

الأعمال	**جهة الأداء الحالية**	**مبررات نقلها إلى وظيفتك**

4- مـــن واقـــع خبـــرتك فـــي مجـــال عملك .. هل ترى أن هناك أعمالاً تقوم بها وتخرج عن نطاق وظيفتك ويفضل إسنادها إلى وظائف أخرى ؟

الأعمال	الجهة/الشخص المقترح النقل إليه	مبررات نقلها

رابعاً: بيانات عن الإشراف:

1- وظيفتك تتبع مباشرة لإشراف وظيفة ....

2- وظيفتك تشرف مباشرة على وظائف ....

....

....

3- وظيفتك تتلقى من الرئيس المباشر:

تفصيلية		عامة	

تفصيلية		عامة	

4- إشراف وظيفتك على المرءوسين يتمثل في إصدار:

قرارات		موافقات		توجيهات		مقترحات	

5- أذكر بالتفصيل الموضوعات التي:

أ- تصدر فيها قرارات نهائية:

....

....

ب- توافق عليها تمهيداً لاستصدار قرار:

....

....

ج- تعطي توجيهات في أدائها:

....

....

د- تتقدم بمقترحات بالنسبة لها:

....

....

خامساً : الإتصالات :

الجهة/الشخص الذي يتم الاتصال به	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال			تكرار الاتصال			
		هاتفية	كتابية	شخصية	يوميا	أسبوعيا	شهريا	سنويا
داخل الشركة:								

الجهة/الشخص الذي يتم الاتصال به	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال			تكرار الاتصال			
		هاتفية	كتابية	شخصية	يوميا	أسبوعيا	شهريا	سنوياً
خارج الشركة:								

سادساً: ظروف العمل:

1- الوظيفة تؤدى في ظروف عمل:

مناسبة		صعبة		خطرة	

2- الوظيفة تؤدى بمجهود نفسي:

طبيعي		زائد		شاق	

3- الوظيفة تؤدى بمجهود بدني:

طبيعي		زائد		شاق	

4- الأجهزة والأدوات المستخدمة في أداء وظيفتك:

....

....

....

5- الأموال والعهد المسئول عنها:

....

....

....

6- مقترحاتك لتحسين ظروف العمل الحالية:

....

....

....

سابعاً : تحسين وتطوير الأداء:

1- من واقع ممارستك لوظيفتك ما هي:

المشكلات التي تعوق العمل	سبل علاجها

2- من وجهة نظرك ما هي مقترحاتك لتطوير العمل داخل الإدارة / القسم ؟

....

....

....

....

....

....

التاريخ : / / اسم شاغل الوظيفة التوقيع

شاكرين الاهتمام والعناية ،،،

القسم الثاني
تستوفى بيانات هذا القسم بمعرفة الرئيس المباشر
(مستوى مدير إدارة أو رئيس قسم*)

1- اسم الرئيس المباشر:..

2- وظيفته :...

3- الدرجة المالية:...

4- هل لديك ملاحظات على البيانات التي دونها شاغل الوظيفة؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة الإجابة بنعم ، أذكر ملاحظاتك تفصيلاً .

....

....

....

*** ملحوظة :**

إذا كان مستوى الرئيس المباشر يقل عن مستوى مدير إدارة أو رئيس قسم ، فتستوفى بيانات القسم بمعرفة مدير إدارة أو رئيس القسم المختص حسب الأحوال بالتنسيق والتشاور مع مدير الشئون الإدارية.

5- هل تعتقد أن واجبات ومسئوليات الوظيفة كما حددها شاغلها تمثل وصفا دقيقاً للوظيفة:

تماماً	إلى حد كبير	إلى حد ما	لا تمثل
☐	☐	☐	☐

في حالة الإجابة بغير (تماماً) ، حدد الإعمال التي ترى أن تسند إلى الوظيفة أو تسحب منها بما يكفل تحديد الوصف الدقيق للوظيفة:

....

....

....

أ- أعمال ترى إضافتها :

....

....

ب- أعمال ترى حذفها:

....

....

6- ما هي الشروط اللازم توافرها لشغل الوظيفة ؟

أ- المؤهلات العلمية :

....

....

ب- الدورات التدريبية:

....

....

ج- الخبرات العملية (نوعها ، مدتها):

....

....

د- قدرات اللغة المطلوبة:

....

....

هـ- صفات شخصية (قدرة على الابتكار ، شدة الانتباه ، حسن المظهر...إلخ)

1- ....

2- ....

3- ....

4- ....

5- ....

يمكن إرفاق أوراق بمعلومات إضافية

التاريخ : / / اسم الرئيس المباشر التوقيع

شاكرين لكم الاهتمام والعناية،،،

تحليل وظيفة: أخصائي تخطيط الموارد البشرية

موقع الوظيفة:

تقــع هــذه الوظــيفة بقــسم التخطيط الوظيفي بإدارة تنمية الموارد البشرية، وتختص بأعمــال تخطــيط العمالــة، ويعمــل شــاغلها تحــت الإشــراف العــام لرئيس قسم التخطيط الوظيفي الذي يقوم بمراجعة أعماله للتأكد من مطابقتها للأعمال المحددة.

عدد العاملين بالوظيفة:

يــبلغ عــدد العاملــين بهــذه الوظــيفة ... مــوظفاً، يزاولون الوظيفة خلال ساعات العمل الرسمية المقررة.

واجبات واختصاصات الوظيفة:

تتمثل الواجبات الأساسية لهذه الوظيفة فيما يلي:

- إحــصاء وتــسجيل العاملــين بالــشركة عدداً ونوعاً، وإعداد هياكل العمالة المختلفة، والقيام بتحديثها أولاً بأول.
- تحلــيل هــياكل العمالــة لــتحديد خصائــصها وتــركيبها من حيث بياناتها الشخصية والأعمال التي يزاولها والإدارات والأقسام التي يعملون بها.
- توفيــر وإعــداد سلــسلة زمنــية عــن بيانات العمالة، وتحليلها للتعرف على التغيرات فيها واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.
- التنــبؤ بأعــداد ومــستويات العمالــة المنتظــر فقدها خلال فترة الخطة نتيجة للتقاعد أو الوفاة أو الفصل أو العجز.
- القــيام بالدراســات المــتعلقة بأفــضل المــصادر للحــصول علــى العمالة المطلوبة داخلياً وخارجياً.
- القــيام بالدراســات الخاصــة بالتعــرف علــى التغيرات في ظروف العمل المنتظرة خلال فترة الخطة من ناحية ساعات الدوام والأجازات والرواتب والحوافز.
- إعــداد التقاريــر الخاصــة بالموقــف الحالــي للعمالة من حيث الزيادة أو النقص في أعداد ونوعية العمالة للإدارات والأقسام المختلفة.

مستوى الصعوبة:

أ- المسئولية:

تتمثل المسئولية الأساسية لهذه الوظيفة فيما يلي:

- المسئولية عن تنفيذ المهام والاختصاصات السابقة بالدرجة المطلوبة من الإتقان والدقة.
- المسئولية عن تفسير وتحليل القوانين واللوائح المنظمة للعمل.
- المسئولية عن تنسيق عمل الوظيفة مع أعمال الوظائف الأخرى المترتبة عليها.
- المسئولية عن حسن استخدام جهاز الحاسب.

ب- المعرفة:

تتطلب هذه الوظيفة مجموعة من المعارف الأساسية لأدائها:

- معرفة بالقوانين واللوائح والتعليمات.
- معرفة بسياسات وإجراءات العمل بالموارد البشرية.
- معرفة بأساليب وطرق أداء الوظيفة وبصفة خاصة الأساليب الكمية في التنبؤ.

ج- المهارة:

- المهارات في تصنيف بيانات العمالة وتبويبها.
- المهارة في إعداد هياكل العمالة على .P.C
- المهارة في تحليل الهياكل والخروج بمؤشرات عن نقاط القوة والضعف في العمالة الحالية.
- المهارة في الاتصالات الشخصية والكتابية وإجراء المقابلات والحوار.
- المهارة في استخدام الحاسب الآلي وإدخال البيانات والمعلومات.

د- الإبتكار:

تتطلب الوظيفة قدرات عالية على طرح أفكار جديدة مبتكرة فيما يتعلق بمشكلات العمالة، والقدرة على خلق حلول غير روتينية، وقد يتم ذلك بدون تعليمات مسبقة... وهذا يتطلب من شاغلها قدرات عالية على الاستجابة السريعة لمواجهة

الأحداث والظروف الصعبة، وإبداء ردود أفعال متوافقة وإيجابية مع أي مشكلة يحتمل حدوثها.

هـ- الحكم:

يتطلب في شاغل هذه الوظيفة عند تنفيذ واجباتها، ومهامها القدرة على وضع وصياغة مجموعة من البدائل لحل المشكلات المختلفة ومواجهة المواقف ووضع الأساليب البديلة لإنجاز عمل الوظيفة واختيار البديل الأنسب وفقاً للظروف التي يتم فيها تنفيذ مهامه.

و- التعليم:

تحتاج هذه الوظيفة إلى مؤهل جامعي تخصص إدارة أعمال.

ز- الخبرة:

تتطلب هذه الوظيفة خبرة عملية في مجال الوظيفة لا تقل عن 3 سنوات.

علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى:

تقع هذه الوظيفة ضمن مجموعة وظائف تنمية الموارد البشرية وتربطها علاقات أساسية مع وظائف: أخصائي تحليل وظيفي، أخصائي تدريب، أخصائي تطوير وظيفي، أخصائي متابعة وتقييم، وتمثل هذه الوظائف امتداداً للوظيفة المعنية أفقيا، كما يمكن لصاحبها التأهل لوظيفة رئيس قسم المتابعة والتقييم، ثم مدير إدارة تنمية الموارد البشرية بشرط توافر مدة الخبرة البينية والكلية، واجتياز الدورات التدريبية اللازمة، وتوافر القدرات القيادية في شاغلها.

المعدات المستخدمة:

استخدام جهاز الحاسب الآلي في إعداد هياكل العمالة، وحفظها واسترجاعها عند اللزوم.

ظروف العمل:

تؤدي الوظيفة في مناخ مادي مناسب من حيث درجة الحرارة، والرطوبة والتهوية والإضاءة الكافية، مع انعدام الضوضاء في مكان عمل منظم ومرتب ونظيف،

ويتيح لشاغلها فترات راحة تقدر بـ ... ساعة/أسبوعياً. وعموماً تحتاج الوظيفة لمجهود بدني طبيعي.

وفيما يتعلق بالمناخ الاجتماعي للوظيفة، فهي تتطلب مجهود ذهني زائد لتطلبها الدراسة والبحث والتحليل، والاتصال بعدة أشخاص، وجهات عن طريق المقابلات الشخصية،بغرف استكمال المهام المتعلقة بجمع بيانات العمالة والتعرف على الموقف الحالي لها.

القدرات الخاصة:

تتطلب الوظيفة مجموعة من القدرات التي تميزها عن غيرها هي:

- القدرة على تصنيف البيانات وتبويبها.
- القدرة على تحليل البيانات واستنتاج العلاقات المختلفة.
- القدرة اللغوية في التعبير عن أفكاره وأفكار الآخرين، والصياغة السليمة لعبارته شفوياً وكتابياً.
- الإلمام التام باللغة الإنجليزية قراءة وكتابة.
- القبول وحسن المظهر.
- القدرة على إجراء المقابلات والحوار مع الآخرين.

الاحتياجات التدريبية:

تحتاج الوظيفة لمزاولتها مجموعة من الدورات التدريبية يتطلب أن يجتازها شاغل الوظيفة هي:

- اللغة الإنجليزية.
- الحاسب الآلي.
- إدخال البيانات.
- مهارات التنظيم وإعداد الهياكل التنظيمية.
- مهارات تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- إعداد وكتابة التقارير.
- مهارات الاتصال.
- تحليل وحل المشكلات.

- مهارات التعامل مع الآخرين.

نموذج تقييم أداء الموظف...

اسم الموظف: .... الفترة من ... / ... / ... إلى ... / ... /
...

رقم الموظف: ....

الإدارة:........................القسم:..........

الوظيفة: .... تاريخ التقييم:
....

اسم القائم بالتقييم (المشرف المباشر):
....

التقدير الكلي
للتقييم:...

القسم الأول : الأداء :

الجزء (أ) : التوصيف الوظيفي:

نرجو تقديم موجز عن أداء الفرد لمسئوليات وظيفته الرئيسية ، كما هي مبينة في التوصيف الوظيفي، ويتعين إلقاء الضوء وتوضيح إنجازات الأداء الرئيسية أو المجالات الخاصة بالتحسن في الوظيفة ككل.

المسئوليات الرئيسية للوظيفة	التقييم
	التقدير : ....
	التتقدير : ....
	التقدير : ....
	التقدير : ....

الجزء (ب) : خطة العمل الفردية:

نرجو تقييم الأداء بناء على خطة العمل الفردية.

مستهدفات خطة العمل الفردية	التقييم
	التقدير :..............
	التقدير :..............
	التقدير :..............

القسم الثاني : ملاحظات وخطط التنمية الشخصية:

الجزء (أ) الملاحظات العامة للقائم بالتقييم:

الجزء (ب) خطط التنمية الشخصية المستهدفة:

نرجو تحديد فرص التنمية الشخصية للموظف خلال السنة القادمة:

الجزء (ج) ملاحظات الموظف:

نرجو إبداء ملاحظاتكم على هذا التقييم:

1- ملاحظات التقييم:

2- هل أنت راض عن عملية إدارة الأداء من قبل رئيسك على مدى العام؟

إذا كانت الإجابة (لا) نرجو اقتراح كيفية أن يكون رئيسك أكثر فعالية؟

الوحدة التدريبية الثالثة
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي
وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

مقدمة

أظهرت المنظمات في السنوات القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بتخطيط المسار الوظيفي، لما له من دور فعال في بناء ولاء العاملين لمنظماتهم، وأنهم سيستمرون في المنظمة عندما يدركون أن هناك مجموعة كبيرة من الفرص الوظيفية المتاحة لديهم.

وبالرغم من دور المنظمة في تحديد المسارات الوظيفية وتطويرها والتأثير عليها بصورة منتظمة بدلاً من تركها تعمل بصورة ضمنية، إلا أنه يجب عدم إغفال أن تطلعات الفرد تلعب دوراً هاماً أيضاً، فلا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بالتشاور مع العاملين لمساعدتهم على تحليل أوجه قوتهم وحاجاتهم للتطوير بالإضافة إلى تقييم أدائهم وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية مثل كيف تكون إحدى الوظائف مدخلاً لوظائف أخرى؟ وتوفر هذه المراجعة الارتباط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة وتمثل آلية نظام التخطيط المسار ألوظيفي الذي يمكن أن يحقق زيادة الدافع والإشباع العاطفي لدى الفرد وتحسين الاتصال وزيادة الانتفاع بالموارد البشرية.

وكانت شركة General Electric فريدة في توفير الأدوات التي تساعد العاملين على تحليل ذاتهم، حيث وفرت سلسلة من الكراسات Workbooks بعنوان الأبعاد الوظيفية الأولى والثانية Career Dimensions I & II للعاملين لتساعدهم على تقييم قيمهم الشخصية ومشاعرهم تجاه العمل وأهدافهم الوظيفية ورغباتهم بما يساعدهم بدوره على إدراك الخيارات الحقيقية، واختيار مسارات العمل وتوجههم لتحقيق هذه الخيارات وخلق فرص المستقبل وأخيراً تشجعهم على استعراض وتقييم وتبديل الخطط أثناء تحركهم خلال مراحل العمل المختلفة، فإذا لم يعرف الفرد إلى أين يذهب فيحتمل أن يصل إلى مكان آخر وقد يقضي بعض الناس وقتاً طويلاً من أعمارهم في العمل لتحقيق شيء لدرجة أنهم قد لا يجدوا الوقت الكافي للتخطيط لعمل شيء.

ولا يقتصر الأمر على مساعدة العاملين على تحليل ذاتهم بل يمتد أيضاً إلى تشجيعهم على المشاركة في أنشطة تطوير الذات من خلال برامج التدريب والتنمية لدعم برنامج تخطيط المسار الوظيفي وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفي للمواد البشرية عن طريق التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفي للفرد من جانب وتحليل وتطوير الذات لديه من جانب آخر بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفي في ذات الوقت.

استقصاء: الاهتمام بمستقبل الموارد البشرية

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

م	البنـــــــود	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	مطلقاً 1
1	تمثل أنشطة تخطيط المسار الوظيفي جزء من خطط المنظمة.					
2	يدرك العاملون أنشطة تخطيط المسار الوظيفي التي تقوم بها المنظمة.					
3	توجد إستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة.					
4	يوجد توصيف للوظائف في المنظمة يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسئوليات كل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظيفة.					
5	توفر المنظمة للعاملين معلومات كافية عن الفرص الوظيفية المتاحة.					
6	تهتم الشركة بتنويع المهام والواجبات التي يقوم العاملون بها.					
7	تشجع المنظمة تبادل الوظائف بن العاملين لاستكشاف المسارات الوظيفية الأخرى.					
8	تتم بصورة دورية مراجعة وتقييم المسارات الوظيفية للعاملين.					
9	ترتبط أنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي.					

م	البنـــــــود	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	مطلقاً 1
10	يـوجد ارتـباط فعلي بين نتائج تقييم أداء العاملين وبين تقدمهم في المسار الوظيفي.					
11	يساهم العاملون في وضع خطط مسارهم الوظيفي.					
12	تقـوم المـنظمة بتطويـر العاملـين بهـدف دعم إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي.					
13	تقدم المنظمة المساعدات والاستشارات للعاملين عن خـيارات المـسار الوظيفـي الممكنة التي تحقق توقعاتهم الوظيفية.					
14	تـساعد المنظمة العاملين على مراجعة وتقييم مدى ملائمة هذه الخيارات.					
15	تقـوم المـنظمة بـالإعلان الداخلي عن الوظائف الـشاغرة، التـي تساعد على الشعور بوجود هذه الخيارات.					
16	توفـر المـنظمة للعاملـين المساعدة على تحديد المهارات والقيم والاهتمامات بمسارهم الوظيفي.					
17	توفر المنظمة للعاملين برامج تهيئة للتقاعد تفيد في إعدادهم لهذه المرحلة.					
18	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالمرونة الكافية التي تـسمح بإعادة تصميم وتخطيط المسارات الوظيفية المختلفة.					

مفهوم المسار الوظيفي

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي، نذكر منها:

- جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية.
- التتابع الفعلي للوظائف التي يمر خلالها الفرد.
- الحركة الأفقية والرأسية للفرد طوال حياته الوظيفية، وتمثل الحركة الأفقية المناصب الوظيفية التي تقع على نفس المستوى الإداري التي يمكن أن ينتقل إليها الفرد، في حين تعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقيات إلى وظائف ذات مسئولية أكبر في الهيكل التنظيمي، وعادة ما تكون كل من الحركة الأفقية والرأسية مرتبطة بمجموعة متجانسة أو متماثلة من الوظائف داخل عائلة وظيفية نوعية.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه تصميم هيكل وظيفي متتابع للعاملين يستطيعون من خلاله النمو وظيفياً داخل المنظمة، كما أنه العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد العاملين على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

كما أنه التحديد المسبق والمدروس لكل من الحركة الأفقية والرأسية للموارد البشرية من وقت اختيار الفرد وتعيينه، وإعداده وتدريبه، ثم ترقيته وصيانته وتحفيزه... إلى أن يتم إحالته للتقاعد.

اهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تبدو أهمية تخطيط المسار الوظيفي في أنه يعمل على توافق الفرد وتوقعات المنظمة معا، ويعتمد هذا التوافق على مفهوم العقد النفسي Psychological Contract، والذي قدمه Chris Argyris & Harry Levenson ويختلف هذا العقد كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانوني بين المنظمة والفرد حيث يعرف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين الأفراد والمنظمة يحددها ما يتوقع أن يتلقاه كل طرف من الطرف الآخر في هذه العلاقة.

فالفـرد يـتوقع مـا قـد يحـصل عليه من المنظمة مثل الإحساس بالمعنى أو الهدف مـن الوظـيفة، فـرص الترقـي، فرص النمو الشخصي، التحدي في العمل، المكانة، تجانس مجمـوعة العمـل، الـراتب، ومقـدار الـضمان والأمـان في الوظيفة، وهناك أيضاً توقعات لـدى المـنظمة لمـا يمكـن أن يقدمـه الفرد مثل القدرة على أداء مهام الوظيفة وما يسند إليه مـن أعمـال أخـرى مماثلـة تـتطلب قدراً من المعارف والمهارات الفنية، القدرة على تعلم الجـوانب المخـتلفة للوظـيفة أثـناء العمـل، القدرة على عرض وجهات النظر بطريقة فعالة ومقـنعة، القـدرة علـى العمـل المنـتج فـي الجماعة، والقدرة على تقبل متطلبات المنظمة التي قد تتعارض مع سلطته الشخصية... إلخ.

وقـد تكـون هـذه الـتوقعات مـتماثلة أو مخـتلفة، لـذلك فإن مناقشة هذه التوقعات صـراحة مـع العاملـين بجانـب أدوات تحلـيل وتنمية الذات في رسم المسار الوظيفي تعتبر عناصـر أساسـية تـؤدي إلـى زيـادة الرضـا الوظيفـي والإنتاجية وخفض معدل دوران العمـل، ولـذلك فـإن الأطـراف التـي تتوصـل إلـى عقـد يقوم على أكبر قدر من توافق الـتوقعات يتمـتعون بالرضـا والإنتاجـية، ويـستمرون لفتـرة طـويلة فـي المنظمة وذلك بالمقارنـة بالأفـراد الـذين تحـتوي عقـودهم على قدر أقل من التوافق... وبعد فترة قصيرة يـشعر هـؤلاء الأفـراد بخيـبة الأمـل ونظـراً لاعـتقادهم أن المـنظمة قـد أخلت بالعقد (تـوقعاتهم)، فـإن ردود أفعـالهم تتمـثل فـي الإخـلال بنصيبهم من الاتفاق ببطء وغالباً ما يتحولون إلى أشخاص آخرين متواضعين الإنتاجية وغير مبدعين.

مسئولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن مـسئولية تخطـيط المـسار الوظيفـي تـتطلب إسهامات من ثلاثة مصادر أساسية هي: المنظمة – الفرد – الرئيس المباشر.

1ـ المنظمة:

تـتحمل المـنظمة المـسئولية الأولـى فـي إعـداد وتنفـيذ ومـتابعة خطط المسار الوظيفـي، فـضلاً عـن تطويـر وتوصـيل خـيارات المسارات الوظيفية المتاحة بالمنظمة للعاملـين، وتقـديم المـشورة الواعـية لهـم بـشأن المـسارات الوظيفية الممكنة التي تحقق تـوقعاتهم أخـذاً بمفهـوم غـرس أشـجارها Grow Their Own Timber وتلعـب إدارة

المــوارد البــشرية بالمــنظمة دوراً هامــاً فــي ضــمان حداثة هذه المعلومات وبصفة خاصة عند ظهور وظائف جديدة وإلغاء وظائف قديمة.

2ـ الفرد:

أمــا عــن مــسئولية الفــرد، فإن تخطيط المسار الوظيفي ليس شيئاً يمكن أن يقوم به شــخص لحــساب آخــر فالفــرد وحــده فقــط هــو الــذي يعرف ما يريده حقيقة من مساره الوظيفــي ويــرى الــبعض أن العقــد النفــسي الــسابق الإشــارة إليه قد حل محله عقد جديد يعــتمد علــى الــتعلم المــستمر وتغييــر الهــوية، لقــد مات المسار الوظيفي الذي كنا نعرفه علــى أنــه سلــسلة مــن التحــركات الــصاعدة، مع إضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والــضمان، وحــل محلــه الــتحدي، والــنمو والــتعلم، فالمــسار الوظيفــي يمثل سلسلة من الــتجارب العملــية المتــصلة بالعمــل وبالــتعلم الشخــصي طوال العمر الوظيفي، فمع تزايد تخفــيض حجــم العمالــة وتأخيــر التــشغيل وتحديــد الحجــم الأمثل للعمالة، وإعادة الهيكلة والــتقاعد المبكــر، أصــبح هــناك عقــد يومــي بين المنظمة والفرد ويتوقف هذا العقد على القــيمة الجاريــة التــي يــسهم بهــا الفــرد فــي العمل فيجب ألا ينزعج الأفراد من الارتباط بأكثــر مــن مهمــة وظيفــية، إذ يجــب عليهم أن يكتسبوا المهارات التنافسية المطلوبة لسوق العمــل، والمهــارات الشخــصية الجديــدة والأفــضل لتقيــيم ذاتهــم، وتخطــيط مــسارتهم الوظيفــية، خاصــة وأن المــنظمات لــيس لــديها المــوارد الكافية لتخطيط المسار الوظيفي بالكامــل، فالمــسار الوظيفــي هــو المــسار الذي يوجهه الفرد بنفسه، ويمكن أن يراجعه من وقــت لآخــر مــع تغيــر البيــئة وظروفه الشخصية، وهذا يتطلب مستوى مرتفع من الوعي الذاتي والمسئولية الشخصية.

وبالــرغم مــن أن الفــرد هــو المــسئول في النهاية عن إعداد خطة مساره الوظيفي، إلا أن التجــربة أظهــرت أن الــناس لا يحققــون تقــدماً كبيــراً إذا لم يحصلوا من المنظمة علــى قــدر مــن التــشجيع والتوجيه وتزويدهم بالأدوات والفرص اللازمة لتطوير مهارتهم، كمــا أنــه لا يمكــن للفــرد أن يخطــط لمــساره الوظيفــي، مــا لــم تحدد للمنظمة بالطبع المــسارات الوظيفــية المــتاحة، وفــي هــذا المجــال صــممت شركة Credit Sears نظام يساعد العاملين بها على تطوير مسارهم يركز على المسئولية الفردية.

3ـ الرئيس المباشر:

وفيما يتعلق بمسئولية الرئيس المباشر، فبرغم انه ليس من المتوقع أن يكون مستشاراً مهنياً، إلا أنه يجب يعمل كمحفز لمرؤوسيه، يوضح لهم كيف أن يسايروا عملية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره؟ ثم يساعدهم على تقييم النتائج بجانب توفير فرص التدريب والمساندة، التوجيه والمشورة، فضلاً عن توفير التغذية العكسية عن مستوى أدائهم.

إن وجود خطة للمسار الوظيفي تمثل نتاج لجهد جماعي تبذله الأطراف الثلاثة السابقة، يؤدي إلى توافق كل من المنظمة والفرد، الأمر الذي ينتج عنه تزايد احتمال شعور الموارد البشرية بالرضا أثناء تحقيق التقدم على المسار الوظيفي ويقلل من احتمالات القلق على وجود الوظيفة في المستقبل، حيث يحدد المسار الوظيفي المخطط للفرد علامات بارزة محددة Certain Milestones على الطريق، وعندما يتعرف الشخص على هذه العلامات ويصل إليها يتزايد شعوره بالإنجاز، وتؤدي إلى زيادة الرضا والدافع الشخصي لدى البشرية.

استقصاء: المشكلات المترتبة على إهمال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

الجزء الأول: إلى أي مدى تتفق مع العبارات التالية:

م	البنـــود	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	مطلقاً 1
1	لا تــوجد أي فروق بين توقعاتي عن العمل في المنظمة وما قدمته الشركة من فرص وظيفية.					
2	تحقق الوظيفة التي أشغلها حالياً توقعاتي وأهدافي الوظيفية.					
3	تراعـــي المـــنظمة اهتمامات وتوقعات العاملين الوظيفية عند تخطيط مسارهم الوظيفي.					
4	تجــري المنظمة دراسات مستمرة للتنبؤ بحاجات وتوقعات العاملين الوظيفية بغرض تحقيقها.					
5	تــوجد اتــصالات مــستمرة بين إدارة الموارد البشرية والعاملين للتعرف على رغباتهم وأهدافهم الوظيفية.					
6	يتم تطوير برامج إختيار العاملين بصورة دورية لتحقــيق الــتوافق بن توقعات الأفراد ومتطلبات الوظائف.					
7	توفــر المــنظمة معلــومات كافية عن الجوانب الإيجابــية والسلبية للوظائف المختلفة للمتقدمين للعمل في الشركة.					
8	تــوجد بــرامج تأهــيل للعاملين في تخفيف حدة التوتــر والقلق للذين يلتحقون بالعمل في المنظمة لأول مرة.					

الجزء الثاني: الرجاء إبداء رأيك في العبارات التالية:

م	البنود	دائماً 5	غالباً 4	أحياناً 3	نادراً 2	مطلقاً 1
1	تعتبـــر الأقدمية هي المعيار الأساسي للترقية في المنظمة.					
2	لا يوجد نظام محدد وواضح لترقيات العاملين في المنظمة.					
3	تـــتخذ قـــرارات التـــرقية على أساس التفضيل والمحابـــاة أكثـــر من اعتبارات الأداء الوظيفي والقدرة على تحمل المسئولية.					
4	لا يـــوجد تحديـــد واضح للمدة الزمنية القصوى اللازمة للحصول على المنصب الوظيفي.					
5	لا تقوم المنظمة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة المطلوب الترقي إليها.					
6	لا أعرف المسار الذي تتخذه الوظيفة التي أشغلها بوضوح.					
7	يتسم الهيكل التنظيمي للمنظمة بالتضخم الواضح مما يعوق فرصة الترقية للعاملين.					

الجزء الثالث: إلى أي مدى تتفق مع العبارات التالية:

م	البنــود	موافق تماماً 5	موافق 4	غير محدد 3	غير موافق 2	غير موافق تماماً 1
1	أعــتقد أن مــساري الوظيفــي في المنظمة مضمون.					
2	أشعر بالتقدم في حياتي الوظيفية.					
3	لا يــوجد تعــارض بــين أهدافــي وأهداف المنظمة.					
4	أشــعر بالفخر والانتماء للمنظمة التي أعمل فيها.					
5	أعــرف فــرص التــرقية فــي المنظمة في السنوات القادمة.					
6	يــؤدي تخطيط المسار الوظيفي للعاملين إلى تحقيق رضاهم عن العمل.					
7	يمكنني قبول وظيفة تتضمن عملاً أكثر متعة وتحدياً وذات دخل منخفض.					

المشكلات المترتبة على إهمال تخطيط المسار الوظيفي وآثارها:

1ـ التسطح الوظيفي: Career Plateau

يعتبــر التــسطح الوظيفــي مــن المــشاكل الشائعة في تخطيط المسار الوظيفي وهو يعبــر عــن نقطــة فــي المــسار الوظيفــي ينخفض عندما احتمال حدوث ترقية إضافية في الهــرم التنظيمــي، وتــوجد هــذه الــنقطة عــندما يصل الفرد إلى موقع لا يحتمل أن يتخطاه وقد يكون ذلك قبل التقاعد بمدة طويلة.

ونظــراً لحقــيقة أن عــدد المناصــب يقــل مع ارتقاء الفرد للسلم الوظيفي بالمنظمة، فأنـــه لا يمكــن أن يكــون هــناك عــدد من الوظائف في المستوى التالي مساوي لعدد الأفراد الــذين يــتطلعون لــشغلها، ويعبــر الــبعض عــن هــذه المشكلة بمصطلح برميل المديرين

متوســطي المــرتبة والعمــر Middle Aged & the Barrel Of Middle – Rank Managers، أو يعبــر عــنها أيــضاً بأزمــة منتصف العمر Mid – Life Crisis، أو سن يــأس الــرجل، Man Menopause وغالــباً مــا يكون لهذه المشكلة توترات مدمرة لبعض الأفــراد، حــيث ينــتقلون فجــأة مــن اعتــبار مــسارهم الوظيفي متقدماً وناجحاً وهادفاً إلى الــشعور بالفــشل الــتام، فــضلاً عــن تضاؤل الإشباع العاطفي والرضا النفسي بسبب البقاء لمــدة طــويلة فــي نفــس الوظــيفة، فالخبــرة الطــويلة جداً في نفس العمل تؤثر سلباً على الدافــع إلــيه، حــيث أن الأهــداف لــن تــصبح تحدياً والمهارات لن تتطور، وقد يؤدي هذا الــشعور إلــى تــزايد الــشك فــي الــذات وتدهور حاد في الأداء، ومشاكل صحية وأعراض التوتــر وإحــباط مــزمن، كمــا قــد يظهــر في صورة رفض قبول الواقع، ويمكن أيضاً أن تمتد آثاره بسرعة إلى الحياة الشخصية والأسرية للفرد.

2ـ إختلافات التوقعات:

قــد تتــصادم تــوقعات الفــرد مــع تــوقعات المــنظمة ســواء عند إلحاق فرد جديد بالعمــل فــي المــنظمة، أو حتــى عــند المــستويات الوظيفــية العليا، ويحتمل فشل عمليات التوفــيق تمامــاً، وغالــباً مــا تــؤدي مــشاكل القــياس إلــى عدم أدرك المنظمة لوجود هذه المشكلة، أو عدم إدراك حجمها.

وقــد لا تــتم مناقــشة تــوقعات الفــرد من جانب المنظمة، كما أن الفرد قد لا يكون لديــه فهــم عمــيق وواضــح لــبعض أو كــل توقعات المنظمة، فشعور الفرد الجديد بضعف مركــزه مــن قدراتــه علــى المــبادرة بمناقــشة تــوقعات المنظمة، ومن جانب آخر، قد لا تعتــرف المــنظمة أو تــواجه تــوقعات الفــرد فهي – في نظرها – تكونت على أساس الأمل والــرغبة ولــيس الواقــع ذاتــه، أو أن يكــون رئيسه المباشر مثقلاً بالعمل ولا يحصل على مقابــل نظيــر مــساعدة الفــرد، كــل ذلك يجعل الفرد والمنظمة غير قادرين أو راغبين على الوصــول إلــى حــل وســط للــتوقعات فــي مجال هام لكل منهما، وقد لا يكون الفرد الجديد حــديث التخــرج مــدرك لمــا يــريده أو يحــتاجه، أو يقــدر عليه ويستطيع تقديمه، كما أن المــنظمة ذاتهــا قــد لا يتــضح لهــا ما تتوقعه بالتفصيل من الفرد، أي أن عدم التوافق يمكن أن ينــتج لــيس فقــط مــن اخــتلاف الــتوقعات، ولكن قد ينتج أيضاً مصادفة نتيجة الإهمال، ويــؤدي كــل ذلــك فــي بعــض الأحــيان إلى أنه يجب أن يستقيل الفرد، ويفسر هذا ارتفاع معدل دوران العمل نسبياً خلال السنوات القليلة الأولى للعمل في المنظمة.

وتتفاقم هذه المشكلة بتغير توقعات الفرد من مرحلة عمرية إلى أخرى، ومن مستوى وظيفي إلى آخر، أو تختلف مستويات التوقعات بين الفرد والمنظمة، فقد يكون لدى الفرد توقعات مرتفعة بالنسبة لفرص النمو الشخصي والترقية وزيادة المسئولية، في حين نجد أن لدى المنظمة توقعات مرتفعة بالنسبة لقدرة الفرد على العمل في جماعة، وتبني قيم وأهداف المنظمة الجوهرية والرغبة في الالتزام.

3ـ عدم الضمان الوظيفي Job Insecurity

أصبحت المتغيرات التي تؤثر على ضمان العمل واضحة في العديد من المنظمات، سواء في قطاع الأعمال أو القطاع المشترك أو القطاع الخاص، مثل إعادة الهيكلة السريعة، زيادة استخدام عقود العمل المرنة، ظهور تكنولوجيات جديدة، الاتجاه نحو تخفيض أعداد العمالة، الخصخصة، بجانب التقاعد المبكر... وهكذا أصبحت الظروف مهيأة لعدم الضمان الوظيفي.

ويعبر عدم الضمان الوظيفي عن إدراك الفرد لعدم القدرة على تحقيق الاستمرارية المرغوبة في ظل وضع وظيفي مهدد، ويتمثل جوهرة في القلق على وجود وظيفة أعلى في المستقبل.

ومع انهيار فرضية الترقية بالأقدمية، وخطأ الاعتقاد بأن المسار الوظيفي ما هو إلا سلسلة من التحركات الصاعدة مع اضطراد زيادة الدخل والسلطة والمكانة والضمان، بات الأفراد قلقين على رغباتهم وخططهم المتعلقة بتطور مسارهم الوظيفي.

الآثار والنتائج المترتبة على المشكلات السابقة:

يترتب على مشكلات إهمال تخطيط المسار الوظيفي، ردود أفعال للموظفين ناتجة عن عدم الرضا، وأن الموظفين الذين ينخفض رضاهم عن العمل سوف يختارون أحد ردود الأفعال التالية:

1- **الترك Exit**: أي ترك العمل والبحث بجدية عن وظيفة خارج المنظمة.

2- **التعبير الصوتي Voice**: أي اتخاذ خطوات فعالة لتحسين الأوضاع الوظيفية، عن طريق مناقشة المشكلات القائمة مع الأشخاص المعنيين.

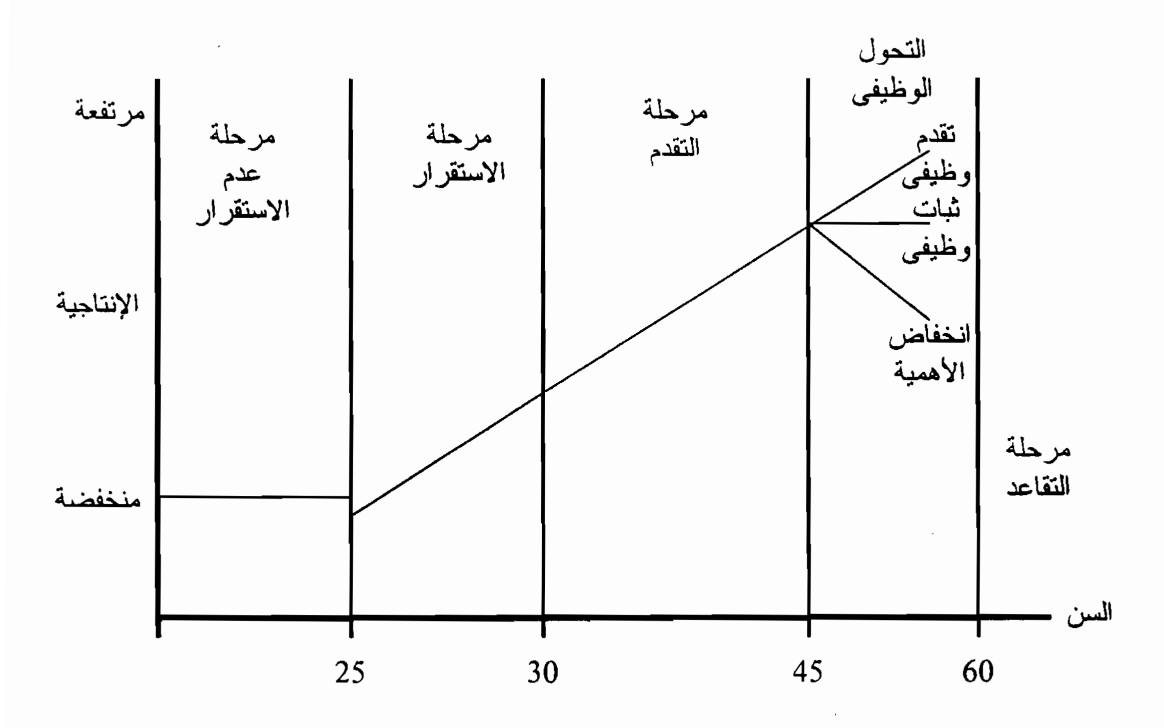
3- **الـــولاء Loyalty**: أي الانـــتظار بـــصبر وتفـــاؤل أمـــلاً فـــي أن يتم حل المشكلات مع مرور الوقت.

4- **الإهمـــال Neglect**: أي تقلـــيل المجهـــودات وتخفـــيض المـــشاركة في العمل. وقد وجد أنـــه كلمـــا زاد رضـــا الموظفـــين قـــبل ظهـــور مـــشكلات العمل، زاد احتمال أن يختار الموظفون إما التعبير الصوتي أو الولاء كرد فعل للمشكلات.

المسار الوظيفي وعلاقته بالسن والإنتاجية:

يمـــر العاملـــون خـــلال حـــياتهم الوظيفـــية بمـــراحل مخـــتلفة تختلف فيها أعمارهم، وتتغيـــر فـــيها طـــبائعهم واحتـــياجاتهم وطمـــوحاتهم فضلاً عن القيم والمهارات والدوافع إلى العمـــل، ويجـــب علـــى إدارة المـــوارد البـــشرية أن تأخـــذ ذلـــك فـــي الاعتبار عند تخطيط المـــسار الوظيفـــي لكـــل تحقـــق التكـــيف بـــين هـــذه التغيـــرات التي يمر بها العاملون وبين الإستراتيجيات المختلفة لكل مرحلة فرعية التي يوضحها الشكل التالي:

مراحل المسار الوظيفي وعلاقتها بالسن والإنتاجية



1ـ مرحلة عدم الإستقرار الوظيفي والبحث عن الوظيفة المناسبة:

يــتم فــي هــذه المــرحلة إلحــاق الفرد بالعمل في المنظمة، واكتشاف مجالات العمل المخــتلفة، وتحديــد أي مــن هــذه المجــالات تتناســب مع قدرات الفرد ورغباته وقد تستمر في هذه المرحلة لسن الخامسة والعشرين، وتتسم بمجموعة من السمات هي:

- عدم استقرار الفرد ومحاولة تكيفه مع ظروف العمل الجديدة.
- أن درجة ارتباط الفرد بعمله تكون محدودة.
- يقــوم الفــرد خــلال هــذه المــرحلة بالأعمال السهلة، فهو في نظر رؤسائه لا يزال تحت التمرين.
- يــبدأ الفــرد فــي تكــوين تــوقعاته عــن العمــل وطبيعة الدور الذي يمكنه أن تؤديه المنظمة تجاهه.

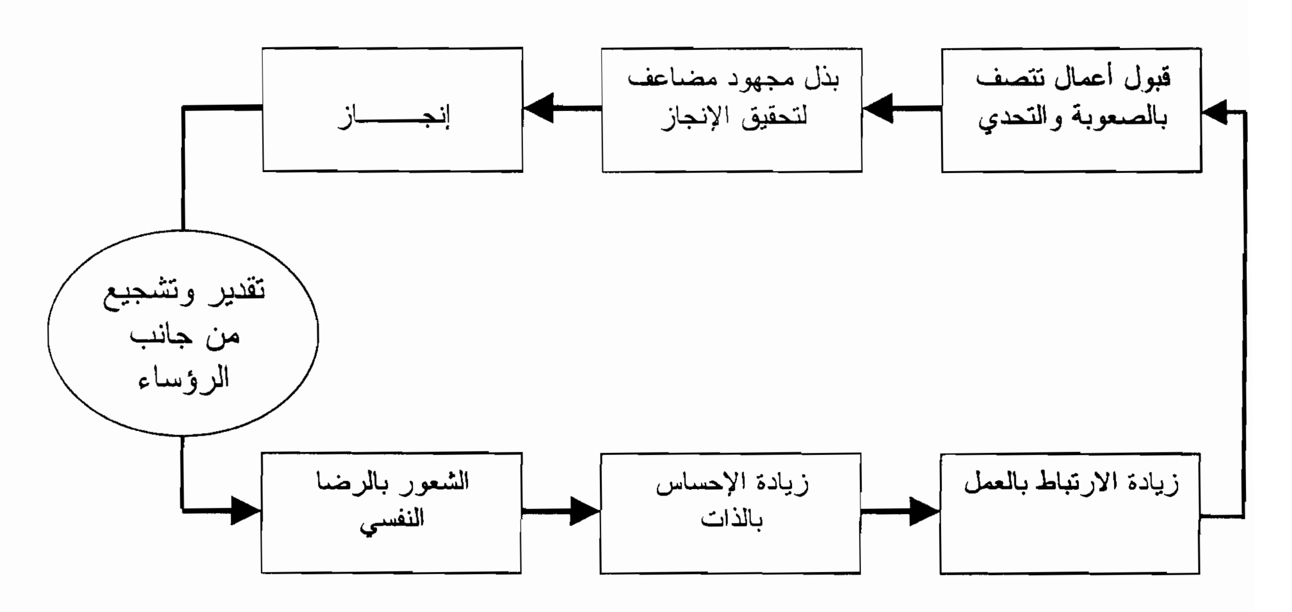
ولعــل أهــم مــا يميــز هــذه المــرحلة هــو احــتمال حدوث "صدمة الوظيفة" وهي تحــدث عــندما لا تــتحقق تــوقعات الفــرد عــن الوظيفة التي يشغلها، مما يصيبه بالإحباط وقــد يــبدأ مــن جديــد فــي الــبحث عن وظيفة أخرى، وغالباً ما يزداد دوران العمل خلال هذه المرحلة.

2ـ مرحلة الاستقرار الوظيفي ومحاولة إثبات الوجود:

تستمر هذه المرحلة في المتوسط لمدة خمس سنوات، وفيها يحاول الفرد إثبات وجوده في العمل، وذلك بالسعي الدائم نحو إنجاز الأعمال التي تتصف بالصعوبة ويتوافر فيها عنصري المسئولية والتحدي، إن نجاح الفرد في هذه الأعمال يزيد من ثقته بنفسه وحصوله على تقدير رؤسائه، وهذا يدفعه بالتالي لمزيد من السعي وراء هذه الأعمال الصعبة.

ولكن إذا نتج عن هذا السعي فشل الفرد أو عدم التقدير أو التشجيع من جانب رؤسائه، ففي هذه الحالة قد يحبط الفرد أو ينخفض أن تنعدم رغبته إلى العمل وقد يحاول من جديد البحث عن وظيفة أخرى يجد فيها ذاته، ويوضح الشكل التالي: تلك العلاقة بين نجاح الفرد في عمله وبين زيادة ارتباطه به.

العلاقة بين نجاح الفرد في إنجاز الأعمال المتصفة بالصعوبة
والتحدي وزيادة ارتباطه بالعمل



3ـ مرحلة التقدم والسعي للترقي:

تتسم هذه المرحلة بالسعي المستمر للترقي، وتستمر في المتوسط لمدة خمسة عشر سنة،خلال هذه الفترة نجد أن الفرد يرتقي بمعدل سريع في السلم الوظيفي، غير أن اهتمامات الفرد خلال هذه المرحلة تتحول من الرغبة لإثبات الذات وتثبيت نفسه في

المنظمة إلى البحث عن فرص الترقي، وقد تزداد ضغوط العمل على الفرد في هذه المرحلة، وبصفة خاصة في حالة وجود فرص قليلة للترقية.

4. مرحلة التحول الوظيفي:

تعتبر هذه المرحلة – التي تبدأ في المتوسط عند الخامسة والأربعين وتستمر حتى نهاية الخدمة – من أهم وأخطر المراحل لأنها تعتبر نقطة تحول في حياة الفرد الوظيفية، حيث يتحدد موقف الفرد في المنظمة بأحد ثلاثة اتجاهات هي:

الاتجاه الأول:

استمرار التقدم الوظيفي الذي بدأ في المرحلة السابقة، ودخول الفرد مجال الإدارة العليا، ويتسم هذا الاتجاه بالتزايد المستمر لضغوط العمل ولكن يقابله زيادة ارتباط الفرد بعمله.

الاتجاه الثاني:

توقف التقدم الوظيفي وبقاء الفرد في حالة سكون، وشعوره بأن ما وصل إليه هو أقصى ما يمكن تحقيقه، وفي هذه الحالة نجد أن ضغوط العمل والارتباط به يتصف بالثبات.

الاتجاه الثالث:

توقف التقدم الوظيفي وبداية الدخول في مرحلة الانحدار في أهمية الفرد النسبية في العمل، ويتسم هذا الاتجاه بالانخفاض التدريجي في ضغوط العمل وقلة الارتباط به وتهيئة الفرد نفسه لمرحلة التقاعد.

5. مرحلة التقاعد:

تتسم هذه المرحلة بانقطاع صلة الفرد بعمله، وتظهر له اهتمامات جديدة في أنشطة اجتماعية أو ثقافية.

العوائل الوظيفية

مقدمـــة:

تـستدعي حاجـة العمـل فـي كثيـر مـن الشركات كبيرة الحجم إلى تكوين العوائل الوظيفـية، حتـى تـستطيع الـشركة تدبيـر الاحتـياجات مـن العمالـة المدربة في الوقت المناسـب داخـل العائلـة الوظيفـية الـواحدة، والقـضاء على تكدس العمالة في مهنة معينة، في حين يوجد عجز في نفس العائلة الوظيفية من جهة أخرى.

ما هي العوائل الوظيفية؟

يقـصد بالعائلـة الوظيفـية مجمـوعة الوظائـف التـي تـزاول أنـشطة أو أعمال متجانـسة أو مـتماثلة أو متـرابطة مـع بعـضها بمـا يسهل التنقل بين وظائفها سواء بالنقل أو الترقية

وترجع أهمية إنشاء العوائل الوظيفية إلى أنه يحقق الأهداف التالية:

1- تحقـيق المـسارات الأفقـية والرأسـية للعمالـة علـى أسس علمية وسليمة داخل العائلة الوظيفية الواحدة، أو من عائلة وظيفية أخرى متقاربة معها.

2- سـهولة تحديـد الاحتـياجات التدريبـية، ووضـع البـرامج التدريبية المناسبة لكل عائلة وظيفية.

3- حُـسن اسـتغلال المـوارد البـشرية بالـشركة، بمعنـى ألا تقوم إحدى الإدارات بتعيين موظفين جدد في حين يوجد فائض من الموظفين بنفس العائلة.

4- وضع سياسات الاختيار لمجموعة من الوظائف ذات السمات والقدرات المشتركة.

أسس تكوين العوائل الوظيفية:

1- التـرابط بـن الوظائـف فـي الواجـبات والمهام الوظيفية، مثل مُترجم في إدارة التدريب ومُترجم في إدارة العلاقات العامة.

2- التـرابط بـين الوظائـف فـي التبعـية لـنطاق إشـراف واحد، مثل رئيس قسم الاختيار والتعيـين، رئـيس قـسم الـرواتب، رئـيس قـسم معلومات الاستخدام ... يجمعهم نطاق إشرافي واحد هو مدير إدارة شئون الموظفين.

3- الترابط بين الوظائف في المعرفة النظرية والعلمية الواحدة أو التعليم، مثل أخصائي تخطيط وظيفي وأخصائي تطوير وظيفي ... متطلبات وظيفتهما بكالوريوس تجارة شعبة إدارة أعمال.

4- الترابط بين وظائف في القدرات والسمات الشخصية المشتركة، مثل أخصائي علاقات عامة بالقاهرة وأخصائي علاقات عامة بالإسكندرية.

5- الترابط بين الوظائف في الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، مثل طباع أو ناسخ بإدارة الإنتاج وطباع وناسخ بإدارة التدريب.

تكوين العوائل الوظيفية:

لغرض إنشاء العوائل الوظيفية يتم إتباع الخطوات التالية:

1- إنشاء العوائل الوظيفية العريضة:

يتم في هذه الخطوة تقسيم الوظائف إلى مجموعات تتفق مع الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الشركة وهي:

- المجموعة التخصصية لوظائف الإنتاج.
- المجموعة التخصصية لوظائف التسويق.
- المجموعة التخصصية لوظائف المالية.
- المجموعة التخصصية لوظائف الموارد البشرية.

2- إنشاء العوائل الوظيفية النوعية:

ويتم هنا تقسيم نوعين للعوامل الوظيفية العريضة، مثل تقسيم العائلة الوظيفية العريضة لوظائف المالية إلى:

- المجموعة النوعية للميزانية.
- المجموعة النوعية للحسابات.
- المجموعة النوعية للخزانة.
- المجموعة النوعية للرقابة المالية.

ويمكن تقسيم العائلة الوظيفية العريضة للموارد البشرية إلى:

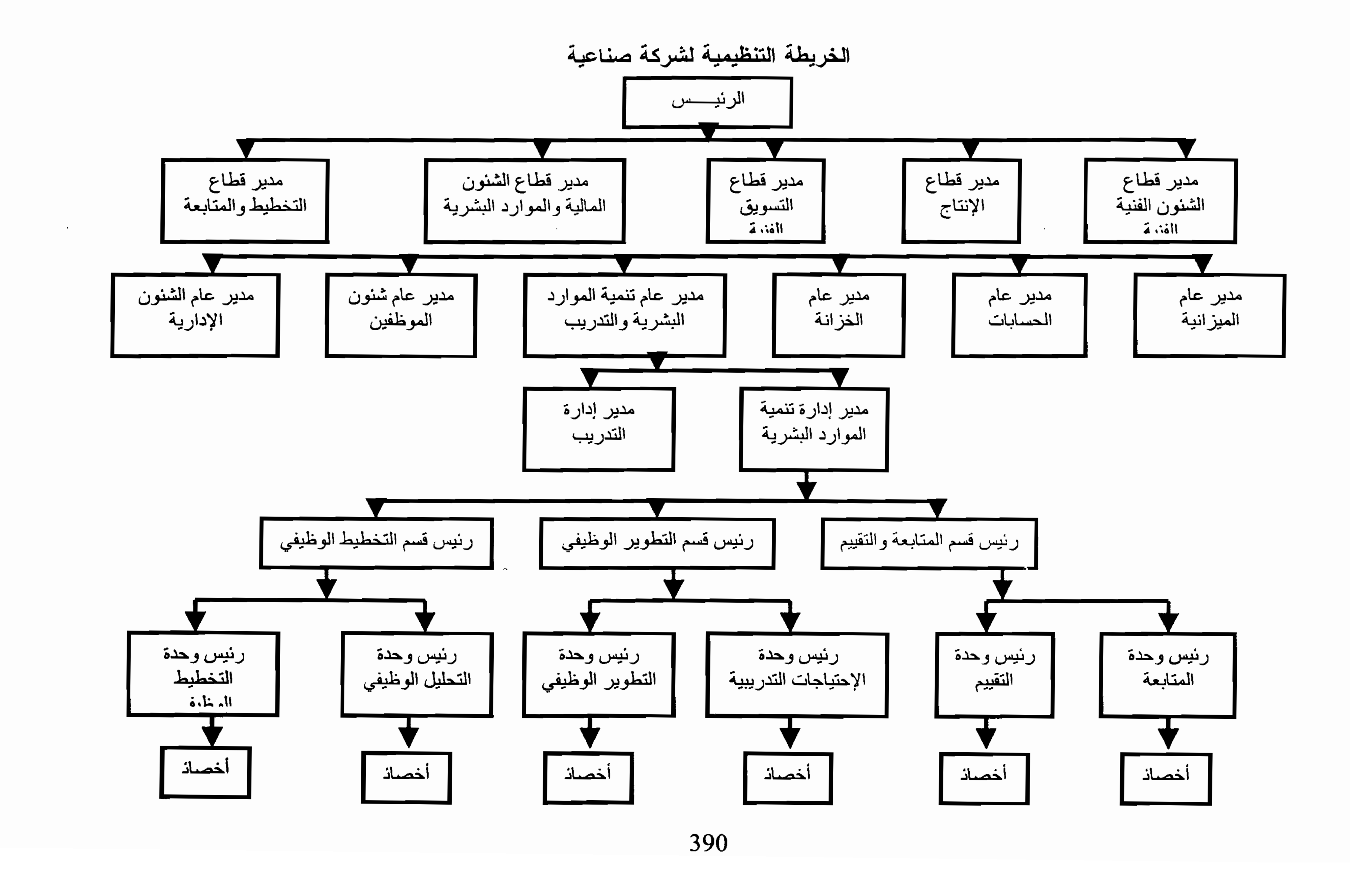
- المجموعة النوعية لشئون الموظفين.
- المجموعة النوعية للشئون الإدارية.
- المجموعة النوعية لتنمية الموارد البشرية والتدريب.

3ـ إنشاء العوائل الوظيفية الفرعية:

هو تقسيم للعوائل الوظيفية النوعية إلى مجموعة من الوظائف حسب التخصص في العمل، مثل تقسيم العائلة الوظيفية النوعية لتنمية الموارد البشرية والتدريب إلى العوائل الوظيفية الفرعية التالية:

- المجموعة الفرعية للتخطيط الوظيفي.
- المجموعة الفرعية للتطوير الوظيفي.
- المجموعة الفرعية للمتابعة والتقييم.
- المجموعة الفرعية للتدريب والبرامج.
- المجموعة الفرعية لمراكز التدريب.

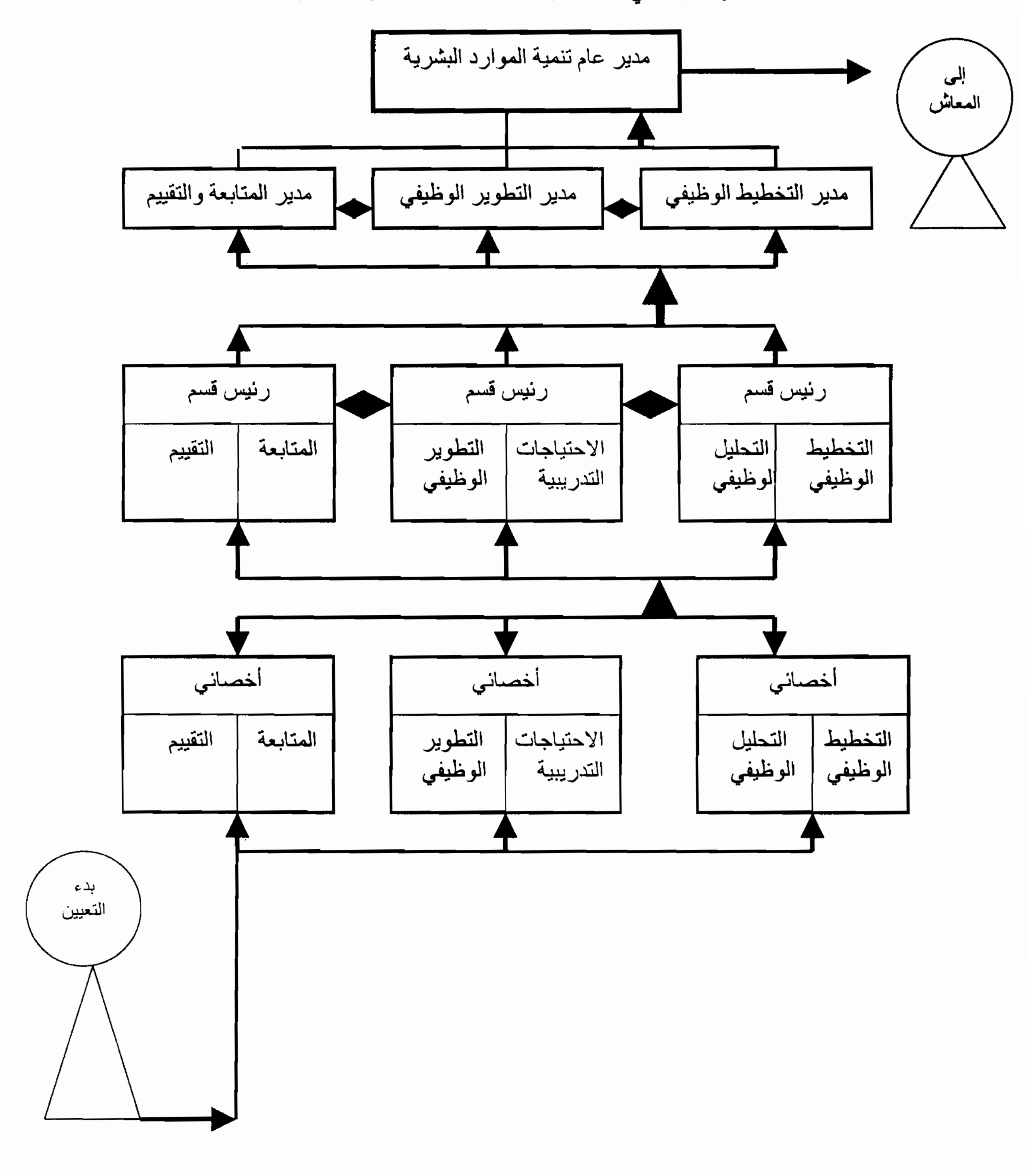
الخريطة التنظيمية لشركة صناعية



تحديد المسار الوظيفي داخل العائلة الوظيفية ... بالتطبيق على عائلة وظائف تنمية الموارد البشرية:

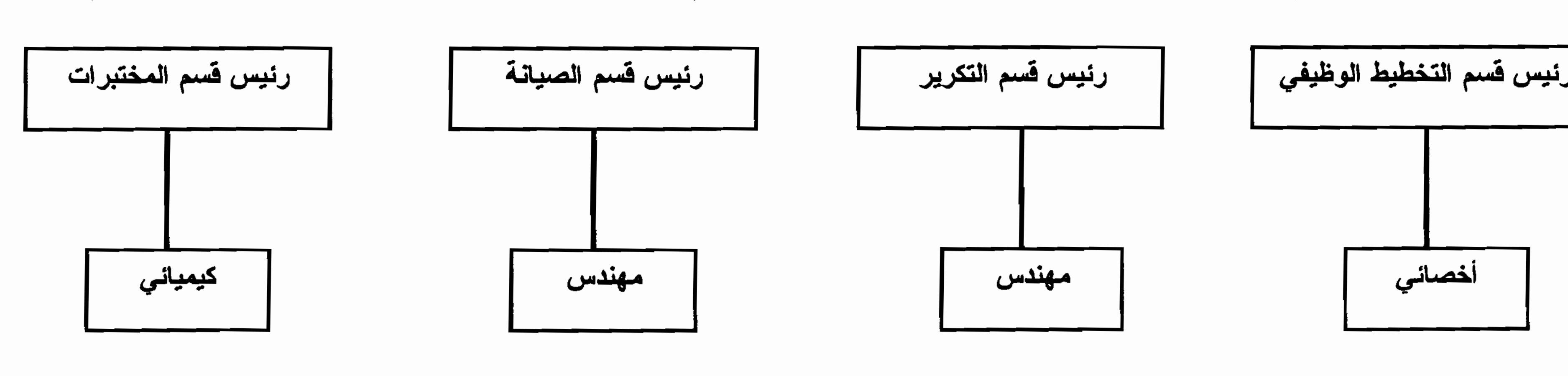
يتم تحديد المسارات الأفقية والرأسية لكل وظيفة داخل العائلة الوظيفية النوعية، على النحو التالي:

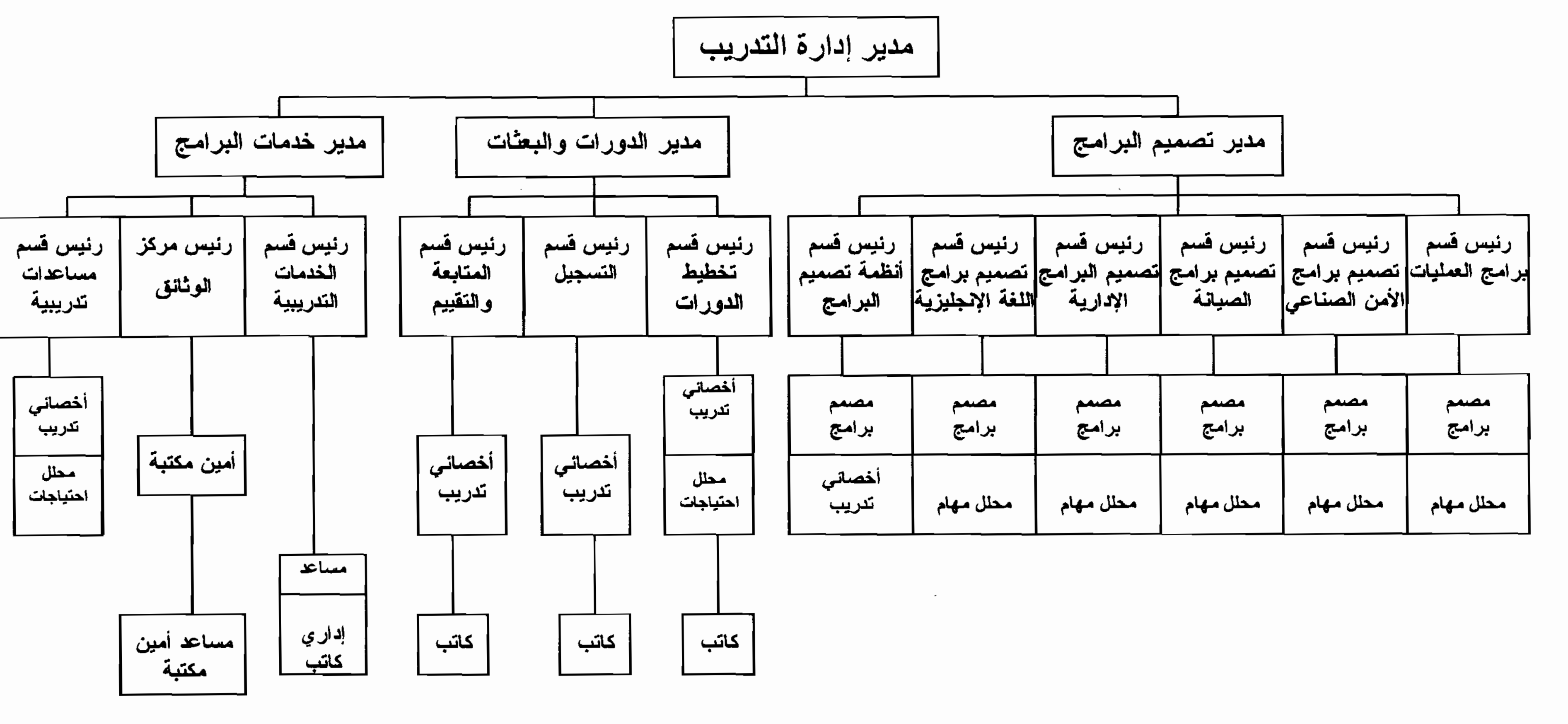
المسار الوظيفي لعائلة وظائف تنمية الموارد البشرية



تمرين عملي:

كم عدد العوائل الوظيفية في الخرائط التالية ؟





أطلع جيداً على التقسيمات التنظيمية ونوعيات الوظائف في نطاق إشراف وظيفة مدير إدارة التدريب.
المطلوب: كون من هذه التقسيمات التنظيمية ووظائفها عدة عوائل وظيفية فرعية من وجهة نظرك.

تحديد متطلبات الوظائف من البرامج التدريبية..

بعد تحديد الوظائف والعوائل الوظيفية لتحديد مسارتها، يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة لكل وظيفة، طبقاً للخطوات التالية:

1- تحليل الوظيفة وتحديد المهام والواجبات الخاصة بها.

2- ترجمة المهام والواجبات الوظيفية إلى معارف ومهارات عملية.

3- تجميع المعارف النظرية والمهارات العملية المطلوبة.

4- تحديد البرامج التدريبية اللازمة لإعداد شاغلي الوظيفة لممارسة عمله الوظيفي بكفاءة.

5- ويتم بالنسبة للأسر المهنية تصميم البرامج التدريبية طبقاً للمهام والواجبات التي يتم أدائها داخل الأسرة.

ربط المسار الوظيفي بالبرامج التدريبية:

يتطلب التحديد المسبق والمدروس للمسار الوظيفي، إجتياز الموظف لمجموعة من البرامج التدريبية تؤهله لكل تدرج وظيفي، وعلى هذا الساس يتم ربط هذا المسار بنوعيات البرامج التدريبية التي يستجوبها هذا التدرج الوظيفي، ويتم ذلك على النحو التالي:

1- تحديد الوظائف من حيث كونها تنفيذية أو إشرافية أو قيادية وتحديد مهامها الرئيسية، ثم توزيعها على التدرج الوظيفي بما يتفق مع مسئوليات وسلطات كل مستوى وظيفي، وترجمة هذا المهام غلى برامج تدريبية نوعية.

2- تحديد البرامج التدريبية النوعية لكل مستوى وظيفي بحيث تكون متسلسلة إلى أعلى، ومقسمة إلى مراحل، وكل مرحلة بها نوع البرامج، على النحو التالي:

المرحلة	نوع البرامج	المتدربون
المرحلة الأولى	تدريب تعريفي + الإعداد لشغل الوظيفية	المعينون الجدد
المرحلة الثانية	تدريب تخصصي (رفع المهارة)	الوظائف التخصصية
المرحلة الثالثة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + إشرافي	رؤساء أقسام
المرحلة الرابعة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + إداري	مديرو الإدارات
المرحلة الخامسة	تدريب تخصصي (رفع مهارة) + قيادي	مديرو العموم

3- توزيع البرامج التدريبية على التدرج الوظيفي، على أن تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والإدارية والقيادية تتفق مع طبيعة المهام الرئيسية لكل تدرج ... وعلى ذلك تكون نسبة البرامج التخصصية إلى البرامج الإشرافية والقيادية والإدارية كما يلي:

التدرج الوظيفي	نسبة نوعية البرامج التدريبية		مجموع %
	تخصصية %	إشرافية %	
رئيس قطاع	صفر	100 (قيادي)	100
مدير عام	25	75 (قيادي)	100
مدير إدارة	50	50 (إداري)	100
رئيس قسم	75	25 (إشرافي)	100
أخصائيون	100	صفر	100

نوعيات البرامج التدريبية داخل هيكل التدرج الوظيفي:

1ـ التدريب التعريفي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تعريف المعينين الجدد بأهداف الشركة ويدخل ضمن إطار هذه البرامج إعداد المعينين الجدد لممارسة مهام الوظائف المعينين بها بفاعلية من وظائف مالية – إدارية – فنية ... إلخ.

2ـ التدريب التخصصي:

هو مجموعة البرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع مستوى الأداء، واكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرات عن طريق التزويد بالمعلومات النظرية وتنمية المهارات العملية في مجال تخصصي معين (فني – مالي – إداري ... إلخ).

3ـ التدريب الإشرافي:

هو مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تنمية العلاقات الإنسانية والإشرافية والتعامل مع المرؤوسين وتحفيزهم على العمل، وكيفية تبسيط إجراءات العمل وبناء فرق العمل الفعالة.

4. التدريب الإداري:

هــو مجمــوعة البــرامج التــي تهــدف إلــى ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظــيم وقــيادة ورقابــة، وزيــادة الفعالــية فــي تحقــيق الأهداف التخصصية لكل إدارة، وكيفــية تنفــيذ الــسياسات، وتنمــية المهــارات السلوكية والإدارية بما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى.

5. التدريب القيادي:

هــو مجمــوعة البــرامج التدريبــية التــي تهــدف إلى تنمية المعارف والمهارات المــتعلقة بوضــع الأهــداف ورســم الــسياسات العامــة وتعمــيق المفاهيم الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة فعاليته لقيادات الإدارة العليا.

ورشة عمل
تخطيط المسار الوظيفي وربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

المرحلة الأولى: تحديد المسارات الوظيفية الراسية والأفقية للعاملين بتنمية الموارد البشرية

المدخلات:

1- الهيكل التنظيمي، محدد عليه العوائل الوظيفية (نموذج رقم1).

2- متطلبات شغل الوظائف من المعارف والمهارات، ومطالب التأهيل (نموذج رقم 2).

3- بيانات خطط الإحلال الوظيفي (نموذج رقم 3).

4- بيانات التعيينات الجديدة (نموذج رقم 4).

تشغيل البيانات:

1- تحديد الوظائف الشاغرة على الهيكل التنظيمي (نموذج رقم 1).

2- تحديد الأفراد المستوفيين لشروط شغل الوظائف الشاغرة من مطالب تأهيل وقدرات ومعارف ومهارات (النموذجين 2، 3)

3- إجراء مفاضلة بين هؤلاء الأفراد حسب القوانين واللوائح المعمول بها في الشركة لإختيار أصلح فرد لشغل الوظيفة المطلوب شغلها (مسارات رأسية) وتدوين البيانات (بنموذج رقم 5).

4- تدوين بيانات التنقلات الأفقية لوضع العمالة على الوظائف المناسبة (بنموذج رقم 5).

5- وضع الأفراد المعينون الجدد على الوظائف المتوفر فيهم شروط شغلها مع تدوين البيانات (بنموذج رقم 5).

المخرجات:

استيفاء بيانات النموذج رقم 5 من النماذج 1 – 2 – 3 – 4.

المطلوب:

1- اختـــيار أحـــد الموظفـــين 105 أو 106 للتـــرقية إلـــى وظـــيفة مدير التخطيط الوظيفي من واقع النموذج رقم (2)، والنموذج رقم (3) من حيث:

- تقرير الكفاية الدورية.
- الخبرة.
- المسارات السابقة.

2- اختـــيار أحـــد الموظفـــين 126 أو 127 للتـــرقية إلـــى وظـــيفة رئـــيس قسم التخطيط الوظيفي.

3- اختـــيار أحـــد الموظفـــين 107 أو 108 أو 109 للتـــرقية إلـــى وظـــيفة رئـــيس قسم المتابعة.

4- اختـــيار أحـــد الموظفـــين 110 أو 111 أو 112 أو 113 أو 114 للتـــرقية إلى وظيفة رئيس قسم التقييم.

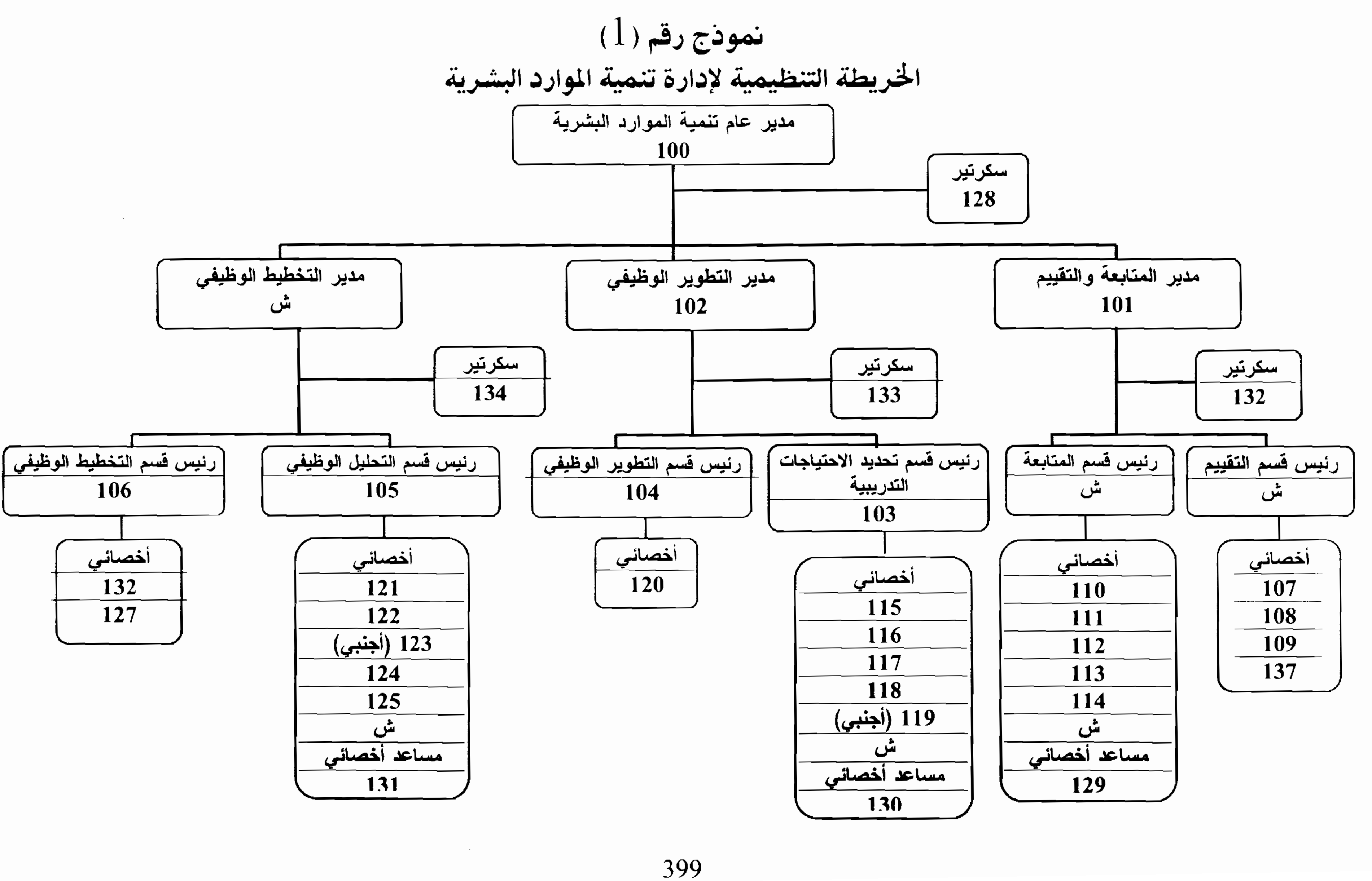
5- وضع الموظف 135 بوظيفة مناسبة.

6- تعديل مسار الموظف 136 بوظيفة مناسبة.

7- وضع التعيينات الجديدة على وظائف.

تدون جميع هذه المسارات الرأسية والأفقية بنموذج رقم (5)

نموذج رقم (1)
الخريطة التنظيمية لإدارة تنمية الموارد البشرية



نموذج رقم (2)
وصف وظيفي
المتطلبات الوظيفية

الوظيفة	المتطلبات
مدير عام تنمية الموارد البشرية	بكالوريوس تجارة + 6 سنوات خبرة.
مدير	بكالوريوس تجارة + 4 سنوات خبرة.
رئيس قسم	بكالوريوس تجارة + سنتين خبرة.
أخصائي تقييم	بكالوريوس تجارة حديث التعيين/ اجتياز اختبارات التعيين بدرجة ممتاز.
أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة حديث التعيين/ الحصول على دورة كمبيوتر.
أخصائي احتياجات	بكالوريوس تجارة حديث التعيين/ إجادة اللغة الإنجليزية.
أخصائي تطوير	بكالوريوس تجارة حديث التعيين.
أخصائي تحليل	بكالوريوس تجارة حديث التعيين/ إجادة فن المقابلات.
أخصائي تخطيط	بكالوريوس تجارة حديث التعيين.

نموذج رقم (3)

بيانات خطط الإحلال الوظيفي بإدارة تنمية الموارد البشرية

رقم الموظف	الوظيفة الحالية	المؤهل الدراسي	التقدير	سنوات الخدمة	المسارات الوظيفية السابقة والقدرات الخاصة	الوظيفة المستقبلية
100	مدير عام	بكالوريوس تجارة	% 95	8	المتابعة والتقييم / التخطيط الوظيفي	نائب رئيس
101	مدير المتابعة والتقييم	بكالوريوس تجارة	92	6	التطوير الوظيفي	مدير عام
102	مدير التطوير الوظيفي	بكالوريوس تجارة	92	6	التخطيط الوظيفي	
103	رئيس قسم تحديد الاحتياجات	بكالوريوس تجارة	90	3	-	
104	رئيس قسم التطوير الوظيفي	بكالوريوس تجارة	89	3	-	مدير عام
105	رئيس قسم التحليل الوظيفي	بكالوريوس تجارة	88	2	-	
106	رئيس قسم التخطيط الوظيفي	بكالوريوس تجارة	93	4	التحليل الوظيفي	
107	أخصائي تقييم	بكالوريوس تجارة	90	1	-	رئيس قسم
108	أخصائي تقييم	بكالوريوس تجارة	95	2	متابعة	رئيس قسم
109	أخصائي تقييم	بكالوريوس تجارة	82	1	-	رئيس قسم
137	أخصائي تقييم	بكالوريوس تجارة	-	1	-	رئيس قسم
110	أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة	90	1	-	رئيس قسم
111	أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة	85	1	-	رئيس قسم
112	أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة	86	1	-	-
113	أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة	87	1	-	رئيس قسم
114	أخصائي متابعة	بكالوريوس تجارة	94	2	تقييم	رئيس قسم
115	أخصائي احتياجات تدريبية	بكالوريوس تجارة	90	1	-	رئيس قسم
116	أخصائي احتياجات تدريبية	بكالوريوس تجارة	89	1	-	رئيس قسم
117	أخصائي احتياجات تدريبية	بكالوريوس تجارة	88	1	-	رئيس قسم
118	أخصائي احتياجات تدريبية	بكالوريوس تجارة	90	1	-	رئيس قسم
119	أخصائي احتياجات تدريبية	بكالوريوس تجارة	87	1	أجنبي	-
120	أخصائي تطوير وظيفي	بكالوريوس تجارة	92	1	-	رئيس قسم
121	أخصائي تحليل وظيفي	بكالوريوس تجارة	91	1	-	رئيس قسم
122	أخصائي تحليل وظيفي	بكالوريوس تجارة	91	1	-	رئيس قسم
123	أخصائي تحليل وظيفي	بكالوريوس تجارة	90	1	أجنبي	-
124	أخصائي تحليل وظيفي	بكالوريوس تجارة	89	1	-	رئيس قسم
125	أخصائي تحليل وظيفي	بكالوريوس تجارة	88	1	-	رئيس قسم
126	أخصائي تخطيط وظيفي	بكالوريوس تجارة	95	2	تحليل وظيفي	رئيس قسم
127	أخصائي تخطيط وظيفي	بكالوريوس تجارة	85	1	-	رئيس قسم
135	أخصائي تخطيط وظيفي	بكالوريوس تجارة	-	6 شهور	-	رئيس قسم
136	أخصائي تخطيط وظيفي	بكالوريوس تجارة	-	6 شهور	يجيد فن المقابلات	رئيس قسم

نموذج رقم (4)
المعيّنون الجدد

رقم الموظف	مؤهله	قدراته الخاصة
140	بكالوريوس تجارة حديث	إجادة اللغة الإنجليزية
141	بكالوريوس تجارة حديث	حصل على دورة كمبيوتر
142	بكالوريوس تجارة حديث	أجتاز اختبارات التعيين بدرجة ممتاز
143	بكالوريوس تجارة حديث	حصل على دورة كمبيوتر
144	بكالوريوس تجارة حديث	إجادة اللغة الإنجليزية
145	بكالوريوس تجارة حديث	إجادة فن المقابلات

نموذج رقم (5)
بيان خطة المسارات الرأسية والأفقية للعاملين بإدارة تنمية الموارد البشرية

مسلسل	رقم الموظف	المسارات الوظيفية		نوع المسار	سبب المسار	ملاحظات
		من وظيفة	إلى أخرى			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

المرحلة الثانية: ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي

1- تفريغ النموذج رقم (5) الخاص بالمسارات الوظيفية بالنموذج رقم (8) الخاص بحصر الاحتياجات التدريبية للمسارات الوظيفية.

2- تفريغ البرامج التدريبية التي حضرها الموظف من النموذج رقم (7) بالنموذج رقم (8).

3- مقارنة البرامج اللازم منحها لشاغلي الوظائف والمبينة بالنموذج رقم (6) بالبرامج التي حضرها الموظف فعلا من النموذج رقم (7) وكتابة الفرق بينهما وهو يمثل الاحتياج التدريبي بالنموذج رقم (8).

4- توزيع برامج الاحتياجات التدريبية اللازمة للمسارات الوظيفية على أشهر السنة بالنموذج رقم (9).

نموذج رقم (6)

بيان بالبرامج التدريبية اللازم منحها لشاغلي الوظائف المختلفة

الوظيفة	البرامج التدريبية اللازمة ورقمها
مدير عام	إستراتيجيات الموارد البشرية (10)/ القيادة الفعالة (11)/ إدارة الأزمات(12)/ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (13).
مدير	إدارة التغيير (20)/ الإدارة الفعالة للموارد البشرية (21)/ تخطيط وتنمية الموارد البشرية (22)/ التفويض الفعال للسلطة (23)/ اتخاذ القرارات الفعالة (24).
رئيس قسم	مهارات الإشراف الفعال (30)/ تبسيط إجراءات العمل (31) بناء جماعات وفرق العمل (32)/ مهارات التعامل مع المرءوسين (33)/ الاختيار والتعيين (34).
أخصائي	الإعداد لشغل الوظيفة (40)/ إدارة شئون الموظفين (41)/ الحاسب الآلي(42)/ مهارات الاتصال الفعال (43)/ تحديد الاحتياجات التدريبية (44).

نموذج رقم (7)

البرامج التدريبية الممنوحة فعلاً للموظفين 105، 106 (رئيس قسم)

البرامج التدريبية ورقمها	105	106
مهارات الإشراف الفعال (30)	(30)	(30)
تبسيط إجراءات العمل (31)		(31)
بناء جماعات وفرق عمل (32)		(32)
مهارات التعامل مع المرءوسين (33)	(33)	(33)
الاختيار والتعيين (34)		(34)

البرامج التدريبية الممنوحة فعلاً للموظفين (أخصائي)

البرامج التدريبية ورقمها	107	108	109	110	111	112	113	114	126	127
الإعداد لشغل الوظيفة (40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)	(40)
إدارة شئون الموظفين (41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)	(41)
الحاسب الآلي (42)	(42)			(42)					(42)	
مهارات الاتصال الفعال (43)	(43)			(43)					(43)	
تحديد الاحتياجات التدريبية(44)	(44)			(44)					(44)	

الموظفان: 135 – 136 حصلا على برامج (40)، (41)

نموذج رقم (8)

بيان حصر الاحتياجات التدريبية اللازم تنفيذها لخطة المسارات الوظيفية

(تنمية الموارد البشرية)

م	رقم الموظف	البرامج التدريبية التي حضرها الموظف فعلاً	الاحتياجات التدريبية المطلوبة في ضوء خطة المسارات الوظيفية للعام القادم	عدد سنوات تنفيذ الاحتياجات التدريبية
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

نموذج رقم (9)

خطة الاحتياجات التدريبية لتنمية الموارد البشرية

خلال العام القادم في ضوء خطة المسارات الوظيفية موزعة على أشهر السنة

رقم الموظف	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
مجموع الاحتياجات												

الوحدة التدريبية الرابعة
متابعة وتقييم النشاط التدريبي

تعريف متابعة وتقييم النشاط التدريبي:

مفهوم المتابعة والتقييم:

يجب أن يكون للتدريب أهداف ونتائج تبرر الجهود التي تبذل فيه والأموال التي تنفق عليه لذلك ينبغي متابعته وتقييمه، وتعرف المتابعة بأنها عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة دون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحيانًا للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية لتحقيق الهدف النهائي وعملية المتابعة تخدم عملية التقييم وتتم لصالحها.

ويقصد بتقييم التدريب معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصفة مستمرة.

ويساعد تقييم برامج التدريب على الإجابة على الأسئلة الآتية:

1- هل الإنفاق على التدريب يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترجوها الإدارة؟

2- ما هي التحسينات التي يمكن إدخالها على نشاط التدريب لزيادة فاعليته؟

3- هل يفيد التدريب المستخدم فعلاً في علاج المشكلة أم أن هناك أنواعًا أخرى من العلاج تكون أكثر كفاءة؟

أهداف تقييم ومتابعة التدريب:

يمكن تحديد أهداف تقييم ومتابعة التدريب في الآتي:

أولاً: التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ. فقد يظهر أن جانبًا كبيرًا من نشاط التدريب مجرد إجراء شكلي ويتم التقليد للاتجاه العام المنادي بضرورة التدريب، وبالتالي تحدد الميزانيات التدريبية على أساس تصميم عدة برامج خلال السنة ثم يتم تنفيذها بطريقة شكلية مكلفة بغض النظر عن الحاجة إليها، كما قد يتم تدريب عدد معين من

العاملين خلال السنة دون التركيز على البرامج التي يستفيدون منها ومن أسباب ذلك أيضًا أن بعض البرامج تصمم بواسطة أشخاص علميين ولكن تنقصهم الخبرة العملية كما أن بعض البرامج تصمم لتناول مشاكل معينة قد تعالج بطريقة سطحية بالإضافة إلى أن بعض البرامج قد تعتمد كلية على المواضيع الوصفية أكثر من اعتمادها على الحالات المأخوذة من الحياة العلمية، كما أن بعض البرامج تقدم فيها موضوعات فنية لا يمكن تطبيقها في المستقبل القريب مما يؤدي إلى عدم اهتمام المتدرب، وهذا يوضح ضرورة الحاجة إلى التقييم لإعادة النظر في برامج التدريب واستبعاد غير الصالح منها وإضافة ما تدعو الحاجة إليه.

ثانيًا: كما أن من أهداف التقييم والمتابعة معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب وأن الجهات قد وفقت في ترشيحهم وأن الأجهزة التدريبية قد وفقت في اختيارهم، كما أنها تقوم بمتابعة المتدربين بعد عودتهم للتأكد من أنهم قد طبقوا ما تدربوا عليه في البرامج التدريبية وإن كان ذلك يصعب تنفيذه وخاصة فيما يتعلق بالتأكد من تنفيذ العاملين للأساليب التي دربوا عليها، إما لأن الظروف والعوامل البيئية والاجتماعية غير مناسبة لتنفيذ ما تدربوا عليه، أو أن رؤسائهم ما زالوا يتصرفون بالطريقة التقليدية، وبذلك تقل الفائدة المرجوة من التدريب.

ثالثًا: التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه، فقد يتضح بعد فترة من عودة المتدرب إلى عمله أنه يفقد الأمل في تطوير أساليب العمل، وذلك بعد أن يواجه الصعوبات سواء كانت مشاكل عملية في مجال العمل أم مشاكل من بعض الرؤساء لا يميلون إلى التطور في العمل.

رابعًا: التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب.

أبعاد عملية التقييم

- تقييم الانطباعات.
- تقييم التعلم.
- تقييم التغير في الأداء.
- تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة).

أ- تقييم الإنطباعات:

- هو محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبي الذي حضروه وبذلك لا يدخل في هذه المرحلة من التقييم قياس أي تعلم حادث لدى المتدربين ولكنه يتناول مشاعرهم قبل هذا البرنامج وما تم فيه فحسب.
- بالرغم من أن هذه المرحلة لا تقيم التعلم الحادث إلا أن لها أهميتها من حيث كونها الأرضية التي تمهد لحدوث التعلم فيه فإذا كانت انطباعات المتدربين واتجاهاتهم نحو البرنامج وما فيه إيجابية ففرصة حدوث التعلم كبيرة والعكس بالعكس.
- حتى يتسنى تقييم الانطباعات يجب مراعاة ما يلي:

1- تحديد المراد تقييمية فقد تكون المادة التدريبية أو الطريقة التي أتبعها المدرب أو وقت انعقاد البرنامج أو مكانه أو الإقامة أو التسهيلات المتوفرة أو بعض ذلك أو كله معًا.
2- تصميم استمارة للتعرف على أراء الدارسين في النواحي السابقة بحيث ينصب كل سؤال على شيء واحد ويكون التصميم بحيث يسهل وضع النتائج في صورة كمية وجدولتها.
3- ضمانًا لصدق الاستجابات تجعل بدون أسماء إلا في حالات خاصة والتي لا يؤثر فيها ذلك إذا أريد فيها الرجوع إلى أصحاب تلك الإجابات وبمحض اختيارهم.
4- تهيئ للمستجيب فرص إبداء رأيه فيما يرد فيه من أسئلة وكذلك مقترحاته لتطوير البرنامج وزيادة فائدته في صورة سؤالين آخرين منفصلين مفتوحين.
5- قد تصمم الاستمارة لتعطي بعد كل حلقة دراسية أو أسبوعية أو في نهاية البرنامج.

6- يجب أن يراعى بجانب رأي الدارسين رأي المختصين كمدير التدريب أو مدير البرنامج أو غيرهما ممن يحضرون البرنامج مع الدارسين وذلك وفقا لاستمارات خاصة.

7- ليس من الضروري أن تكون الانطباعات جميعاً إيجابية أو سلبية وراجعة إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيرًا ما تتدخل في ذلك عوامل أخرى خارجية.

ب- تقييم التعلم:

إن الانطباع الجيد لدى المتدرب لا يعني حدوث التعلم من محاضر تحدث كثيرًا وبأسلوب شيق ولكنه لم يقل شيئا وإنما يقوله بطريقة جيدة.

- ويقصد بالتعلم المراد تقييمة في هذه المرحلة أن يكون المتدرب قد حصل على المعرفة أو أكتسب مهارة أو عدل اتجاهاً معينًا من خلال الخبرة المخططة التي تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج وليس بطريقة عفوية ولأسباب لم تكن في الحسبان.
- يتسنى قياس التعلم الحادث على أساس قياس كمي موضوعي قبل البرنامج وبعده لكل متدرب في المجالات المنتظر حدوث التعلم فيها ومن الضروري أن يغطي الاختبار جميع النقاط التي يتناولها البرنامج حيث يكون نتائجه صادقة وتختار طرق القياس المناسبة لكل تعلم.
- يمكن أن يعاد الاختبار أو صورة منه على المتدرب بعد ستة أشهر من البرنامج وذلك لقياس مقدار التعلم المحتفظ به.
- يمكن أن تجري مقارنة المجموعة التدريبية التي حضرت البرنامج التدريبي وأجري عليها الاختبار بمجموعة أخرى ضابطة.
- في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلاً إحصائيًا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات مجموعة أخرى ضابطة.
- في جميع الحالات تحلل نتائج الاختبارات تحليلاً إحصائيًا يعتمد على معاملات الارتباط ودرجات الثقة مع مقارنة النتائج ومدى دلالتها.
- ليس من الضروري أن يكون التعلم الحادث كله راجع إلى البرنامج التدريبي فقط فكثيرًا ما تتدخل عوامل أخرى خارجية.

ج- تقييم التغير في الأداء:

- هناك فرق دائمًا بين تحصيل المعرفة واكتساب المهارة وتغيير الاتجاه وبين الممارسة الفعلية لذلك كله في الحياة العملية أي في السلوك التنظيمي للمتدرب نتيجة لحضوره برنامجًا تدريبيًا.
- لذلك وللتعرف على هذا التغير الحادث ومقداره إن وجد لابد من قياس الأداء الفعلي للفرد قبل وبعد البرنامج التدريبي وذلك من وجهة نظر المتدرب نفسه، رئيسه أو رؤسائه، مرءوسيه، زملائه.
- لذلك يجب أن يبدأ قياس التغير في الأداء إذا أريد أن يقاس قبل بداية البرنامج التدريبي نفسه ويري البعض أن يكتفي عند التعرف على وجهة نظر المرؤوسين والزملاء بخمسة من كل منهم.
- يقاس التغير في الأداء بعد عودة الفرد من البرنامج التدريبي إلى عمله وانقضاء ثلاثة أشهر تقريبًا حيث تعتبر هذه الفترة كافية لقيامة بالعمل الذي يظهر التغير الحادث في أدائه إن وجد.
- يمكن أيضاً في هذا التقييم استخدام مجموعة ضابطة حيث قد يرجع التغير في الأداء إلى عوامل طرأت في الشركة وأثرت في أداء العاملين ككل وليس نتيجة للبرنامج التدريبي ذاته.

د- تقييم النتائج (بالنسبة للمنظمة):

هناك أمثلة كثيرة للنتائج التي يمكن أن تعود على المنظمة نتيجة التدريب والتي يمكن استخدامها في تقييم نتائج التدريب منها:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض التكلفة.
- زيادة العائد.
- انخفاض معدل الدوران.
- نقص الشكاوي.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- زيادة الربحية.

- انخفاض الحوادث.

- لذلك يجب أن تقاس هذه المؤشرات قبل وبعد البرنامج التدريبي بوقت كاف لحدوث انتقال أثر التدريب.
- ولكن السؤال كم من هذه النتائج يعود فعلاً إلى التدريب وليس إلى عوامل أخرى متداخلة سواء كانت تلك العوامل في الشركة أو السوق أو المجتمع المحلي أو الكبير وليس للمتدرب دخل فيها؟
- كم من هذه العوامل قد عادل أثر التدريب وربما حدثت نتائج أسوأ لو لم يحدث التدريب؟

طرق تقييم التدريب:

توجد عدة طرق تستخدم في تقييم التدريب ومن أهمها ما يلي:

1- الامتحانات.

2- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.

3- استقصاء الآراء.

4- تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين.

5- تقارير تقييم الأداء.

6- التجربة.

7- المؤشرات.

8- إعداد البحوث.

وفيما يلي شرح للطرق السابقة:

1ـ الامتحانات:

تعتبر الامتحانات وسيلة مألوفة لقياس التدريب ويطلق عليها أحيانًا الاختبارات، والامتحانات هي مجموعة من الأسئلة قد تكون شفوية أو تحريرية تعطي للمتدربين، وعن طريق إجاباتهم يمكن معرفة مقدار ما حصلوه من المعارف، وتنحصر ميزة الاختبارات في أنها تكشف عن معرفة المتدرب وإلمامه بموضوع التدريب ولكن

يعاب على هذه الطريقة أن المتدربين يظهرون استيعابهم وفهمهم للمعلومات التي حصلوا عليها، ولكن من الصعب تكشف الامتحانات عن استعداد المتدرب لتطبيق ما تدرب عليه في ميدان العمل فليس المهم في برنامج تدريبي أن نختبر المتدربين لمعرفة مقدار ما ألموا به من نظم العمل، بل المهم أن نعرف مقدار ما استطاعوا تطبيقه في عملهم بعد عودتهم من التدريب.

2. نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي:

إن من أهم مبادئ التدريب الناجح أن يبنى على أساس احتياجاتهم واهتماماتهم فإذا لم تعمل على إثارة اهتماماتهم بالتدريب إلى الدرجة التي تجعلهم يشاركون إيجابيًا في النشاط التدريبي فإن المجهود في مثل هذه الحالة قد لا يكون مجديًا، ولذا فقد تتخذ نسبة الحضور أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي دليلاً على زيادة الاهتمام بالتدريب من ناحية المتدربين وشعورهم بالحاجة إليه واستعدادهم لبذل الجهد في سبيل تحصيل الخبرة المطلوبة.

فإذا بدأ برنامج تدريبي الحضور فيه اختيارياً بنسبة حضور مقدارها 50% ثم أخذت هذه النسبة تتزايد حتى وصلت إلى 80% أو أكثر واستمرت هذه الزيادة حتى نهايته فقد يكون ذلك دليل على استمرار الرغبة لدى المتدربين، وشعورهم بالحاجة إليه والاستفادة منه، دليلاً على نجاحه، وقد تنقص هذه النسبة إلى 15% أو أقل وقد يكون هذا دليلاً على قلة المستفيدين منه.

ومع ذلك يجب أن نتريث في الحكم على هذا البرنامج، وأن نحلل العوامل التي أدت إلى عدم تحقيقه لأغراضه فربما وقعت المسئولية على المدربين أو نظام العمل التنفيذي للبرنامج التدريبي، أو أن البرنامج نفسه غير مناسب سوى لهذه النسبة الضئيلة من المواظبين.

وعلى هذا يمكن اعتبار نسبة الحضور زيادة أو نقصًا طريقة من طرق التقييم على أن نحلل العوامل التي أدت إلى زيادة نسبة الحضور والعوامل الأخرى التي أدت إلى النقص في نسبته للتعرف على مواطن الضعف والقوة في البرنامج.

3ـ استقصاء الآراء:

وتشمل هذه الطريقة تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي أثناء البرنامج أو فور انتهائه مباشرة أو بعد فترة معينة من انتهائه.

وفي هذه الطريقة يتم توزيع استمارات الاستقصاء على المتدربين الذين التحقوا بالبرنامج لمعرفة آرائهم فيه للوقوف على مدى فاعلية برامج التدريب فيذكر المتدرب رأيه في البرنامج من حيث موضوعاته وطريقة تنفيذه والمدربين فيه والفائدة التي عادت عليه وملاحظاته العامة.

ويجب ألا يكتفي عند إعداد أسئلة الاستقصاء بأخذ الرأي عن فائدة البرنامج التدريبي أو عدم جدواه بل لا بد أن تؤدي إلى التعرف على نواحي الضعف والقوة في كل جزء من أجزاء البرنامج وأخذ رأي المتدربين في وسائل تحسين كل جزء من أجزائه وبهذا يمكن أن يحقق الاستقصاء أهدافه.

والعيب الرئيسي لهذه الطريقة هو تحيز المتدرب فيعطي تقديرًا حسنًا للبرنامج التدريبي، كما قد يكون صادقًا في تقديره وأنه استفاد بالبرنامج التدريبي.

وأرى أن أسلوب الاستقصاء يعتبر أسرع وأسهل الطرق في تقييم برامج التدريب ويمكن الحصول على نتائج معقولة إلى حد ما بل أنه يمكن الحصول على نتائج طيبة إذا تم تصميم هذه القوائم بشكل جيد.

على أن تتضمن هذه الاستقصاءات أسئلة حول النواحي التالية:

1- المادة العلمية المقدمة في البرنامج.

2- طرق التدريب ووسائل الإيضاح.

3- الموضوعات التي استفاد منها المتدربون والتي لم يستفيدوا منها.

4- الموضوعات التي تتصل بطبيعة عمل المتدربين والموضوعات التي لا داعي لها.

5- عنصر الوقت ومدى كفايته لتغطية مواد البرنامج.

6- المدربون ومدى قدرتهم على التدريب.

7- العلاقات الإنسانية بين المتدربين، وبينهم وبين المدربين.

وعلى المسئولين عن التدريب جمع كل هذه البيانات وتحليلها علميًا حتى يمكن الإستفادة منها في تخطيط وتنفيذ البرامج.

4ـ تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين:

لاشـك أن الـرجوع إلـى الـرئيس المباشـر بعـد عودة المتدرب إلى عمله لمعرفة أثـر الـتدريب علـى كفايـته فـي العمل يعتبر من الطرق الواجبة لتقييم آثار التدريب، وذلك لأن قـيمة الـتدريب تتـضح مـن أداء الموظف لعمله بعد تقبله التدريب كما أن الرؤساء في العمـل أكثـر حـساسية وإدراكـا لنواحـي الضعف في العمل ومعرفة أثر التدريب في رفع مـستوى الأداء وقـد يـستطيع هـؤلاء أيـضًا أن يـستعينوا بجانـب إدراكهم لمستوى الأداء بملاحظـة نقـصان أو زيـادة الإنـتاج ومـدى هذه الزيادة وأن يتابعوا الشكاوي التي تصلهم عـن نـتائج العمـل مـن الـتدريب ودرجـة إقلال الجزاءات على المتدربين وغير ذلك من الوسائل التي تمكنهم ممن تقييم أثر التدريب.

5ـ تقرير تقييم الأداء:

تعتبـر تقاريـر تقيـيم الأداء مـن الطـرق الهامة لتقييم التدريب حيث يكتب الرؤساء المباشـرون تقاريـر تقيـيم الأداء عـن مرؤوسـيهم عـن فتـرة زمنـية معينة وتعتبر هذه التقاريـر مـصدرًا لمعلـومات لا بـأس بهـا عن سلوك الفرد وعلاقاته وأدائه ودرجة تعاونه وانـتظامه ومعلـوماته، علـى هـذا يمكـن لمـسئولي التدريب أن يستعينوا بهذه التقارير قبل تنفـيذ بـرنامج الـتدريب، وبعـد الانـتهاء مـن البـرنامج لمعـرفة مدى تقدم المتدربين أو تغيـرهم فـي العمـل والأداء والعلاقـات مـن وجهة نظر رؤسائهم، إلا أنه يجب الحذر عند قـراءة تقاريـر تقيـيم الأداء وعـدم الاعـتماد عليها وحدها ويفضل الاستعانة بطرق أخرى معهـا لأن تقيـيم الأداء يـشوبه بعـض المشكلات منها التحيز الشخصي وأخطاء الهالة .... إلخ.

6ـ التجربة:

فـي هـذه الطـريقة يمكـن اختـيار مجموعتـين مـن العاملين متشابهتين في التعليم والمهـارة والخبـرة والأداء ومتـشابهتين أيـضًا في نوع العمل الذي يؤدنه، وظروف العمل والأدوات والمعـدات المـتاحة لهـم ويـتم تقيـيم العاملين في المجموعتين على أساس عوامل محـددة كجـودة الإنـتاج مـثلا وتعطـى المجمـوعة الأولـى مـن العاملـين (المجمـوعة

التجـريبية) بـرنامج تدريبـي معـين أمـا المجموعة الثانية من العاملين (المجموعة الرقابية) فلا تعطى أي تدريب.

وبعـد انـتهاء البـرنامج التدريبـي يـتم تقيـيم العاملين في المجموعتين على أساس نفـس العـوامل التـي قـيمت علـيها قـبل إعطـاء البرنامج التدريبي للمجموعة التجريبية، وتقـارن نـتائج التقيـيم بـين المجموعتـين، ليـتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج التدريبي .

7ـ المؤشرات:

هـناك العديـد مـن المؤشـرات لقـياس أداء العاملـين ويستطيع مسئول التدريب أن يجمـع هـذه المؤشـرات قـبل تنفـيذ البـرنامج التدريبـي وبعده ويقارن اتجاهاتها من حيث الارتفاع أو الانخفاض أو التذبذب ومن هذه المؤشرات ما يلي:

أـ إنتاجية العاملين:

إنتاجية العامل الواحد = كمية الإنتاج السنوية ÷ عدد العاملين.

إنتاجية ساعة العمل = كمية الإنتاج ÷ عدد ساعات العمل.

وعدد ساعات العمل السنوية =
(عدد العاملين × ساعات العمل اليومي × عدد أيام العمل الفعلية في السنة) + مجموع الساعات الإضافية إذا وجدت ساعات إضافية يعملها العاملون بالمنظمة.

ويمكن حساب الإنتاجية على أساس كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج ويقيس هذا المعدل مدى كفاءة العاملين، وكلما أرتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على ارتفاع كفاءة العاملين.

بـ معدل دوران العمل:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا العمل بإرادتهم}}{\text{متوسط عدد العاملين}} \times 100$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة + عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

ويقـــيس هـــذا المعـــدل نـــسبة الأفـــراد الـــذين يتـــركون العمل سنويًا وانخفاض هذا المعدل يدل على مدى استقرار الأفراد في أعمالهم.

جـ معدل الغياب:

معدل الغياب = عدد الساعات المفقودة بسبب الغياب ÷ عدد ساعات العمل الفعلية × 100%

ويقيس هذا المعدل الروح المعنوية للعاملين والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة وانخفاض هذه النسبة يدل على ارتفاع الروح المعنوية وحسن العلاقات داخل العمل.

د ـ معدل الجزاءات:

$$\text{معدل الجزاءات} = \frac{\text{عدد الجزاءات}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

كلمـــا قـــل هـــذا المعـــدل كلمـــا دل علـــى ارتفاع وعي العاملين وكفاءة الرؤساء في علاج المشاكل التي تحدث داخل العمل.

هـ معل تعدد وشدة الإصابات:

$$\text{معدل تعدد الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times \text{مليون}$$

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد ساعات العمل المفقودة نتيجة الإصابات}}{\text{عدد ساعات التشغيل}} \times \text{مليون}$$

يقـــيس هـــذا المعـــدل معـــدل حـــدوث الإصـــابات ومعـــدل الخـــسائر الـــناتجة عنها وانخفـــاض هـــذا المعـــدل يـــدل علـــى مـــدى الفائـــدة والنتائج المحققة من التدريب ويتطلب الأمـــر لحـــساب المؤشـــرات الـــسابقة وجـــود نظـــام دقيق ليسجل البيانات المطلوبة، ويمكن لمـــسئول الـــتدريب مقارنـــة المؤشـــرات بـــين الأقـــسام والإدارات المختلفة، وبين مجموعات من العاملين الذين يتدربون في برنامج معين والذين لا يتدربون.

ويمكـــن مقارنـــة المؤشـــرات الـــسابقة لمجمـــوعة مـــن العاملـــين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي وبعده.

8- إعداد البحوث:

تعتبر البحوث التي يتقدم بها المتدربون وسيلة من وسائل تقييمهم كما تعتبر وسيلة ناجحة في التقييم، إذ أنها تتميز بعدة صفات من أهمها:

أ- تترك الحرية للمتدرب في اختيار البحث أو الحالة أو الموضوع الذي يمثل اهتماما حقيقيًا له.

ب- لا يشعر المتدرب أثناء كتابته للبحث أو الحالة أو الموضوع بالحساسية التي يمكن أن يشعر بها في سائر الاختبارات الأخرى.

ج- تجعل المتدرب يقوم بدور إيجابي أثناء التدريب.

د- تعتبر وسيلة للكشف عن قدرات المتدرب واستعداداته إلى جانب معلوماته وخبراته.

وينبغي مناقشة البحوث التي يتقدم بها المتدربون ومن خلال هذه المناقشة يمكن تقييم كل متدرب.

خلاصة القول:

أن هناك عدة طرق لتقييم التدريب وكلما تعددت طرق التقييم كلما كانت أقرب إلى الصواب والدقة، وينبغي أن نختار من بين هذه الطرق ما يسهل تطبيقه فلكل حالة من الحالات ظروفها التي يجب مراعاتها في اختيار الطريقة وينبغي أن نختار طرق التقييم على ضوء أهداف كل برنامج تدريبي وطبيعته.

ويجب متابعة المتدربين في مجال عملهم للتأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.

نموذج تحسين الأداء

برنامج : ....

إسم المدرب: 1-　　　　2-　　　　3-　　　　تاريخ التنفيذ:

م	عوامل التقويم	درجات التقييم				
		ممتاز 5	جيد جداً 4	جيد 3	متوسط 2	ضعيف 1
1	الاستفادة من البرنامج					
2	ترابط الموضوعات وتكاملها					
3	الحوار والمشاركة					
4	مهارة المدرب في العرض وتوصيل المعلومات					
5	الأساليب التدريبية المستخدمة					
6	مكان انعقاد البرنامج					
7	مدة البرنامج					
8	توقيت البرنامج					
9	الخدمات الإدارية					

نقاط القوة في البرنامج:

- ....
- ....
- ....

نقاط الضعف في البرنامج:

- ....
- ....
- ....

مقترحاتك لتطوير البرنامج مستقبلاً:

- ....
- ....
- ....

وصف البرنامج بأقل عدد من الكلمات:

- ....
- ....
- ....

طرق تقييم التدريب

ورقة عمل

تمت المناقشة التالية في أحد البرامج التدريبية الخاصة بأخصائيي التدريب عن طرق تقييم التدريب.

أشرف: نحن نستخدم طريقة استقصاء الآراء في تقييم أي برنامج تدريبي.

نصر: نحن نستخدم طريقة نسبة الحضور والإنصراف بالإضافة إلى طريقة الامتحانات في نهاية البرنامج التدريبي.

فؤاد: نحن نستخدم طريقة تقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين بعد عودتهم إلى أعمالهم.

ضياء: نحن نستخدم طريقة التجربة في تقييم التدريب الفني واستقصاء الآراء في تقييم البرامج الإدارية.

مجدي: نحن نستخدم عدة طرق في تقييم أي برنامج تدريبي فقد نستخدم الامتحانات ونسبة الحضور واستقصاء الآراء وتقييم التدريب بواسطة رؤساء عمل المتدربين وفي برامج تدريبية أخرى نستخدم نسبة الحضور والاستقصاء وإعداد البحوث حيث يؤمن مدير عام التدريب بتعدد طرق تقييم التدريب، ويقول أنه كلما تعددت طرق التقييم كلما كانت النتائج أقرب إلى الدقة.

عمرو: نحن نستخدم طريقة المؤشرات والامتحانات فقط.

راشد: نحن نستخدم طريقة إعداد البحوث في تقييم أي برنامج سواء فني أو إداري.

نقاط المناقشة:

1- حلل طرق تقييم التدريب؟

2- هل هناك طرق أخرى غير مذكورة في الحالة يمكن استخدامها في تقييم التدريب ما هي ؟ ناقشها مع زملائك؟

3- حدد أيهم أفضل من المتدربين في استخدام إدارته لطرق تقييم التدريب؟

حالة عملية

ماذا يفعل خالد؟

أعـدت إحـدى الـشركات بـرنامجاً تدريبـياً لموظفـيها شـمل معظـم المستويات الإدارية وكذلك معظم الإدارات والأقسام بها.

وكـان ضـمن مـا شـمله هـذا البـرنامج تـدريب الـسيد/ خالد أحد موظفي قسم الـسكرتارية علـى الاتجاهـات الحديـثة فـي مجال السكرتارية مثل وسائل حفظ المعلومات المتطورة كالحاسبات الإلكترونية والميكروفيلم ووسائل الاتصال الحديثة إلخ...

وعـاد خالـد إلـى شـركته وكلـه حمـاس في أن يطبق كل ما حصله من معلومات ومـا تـدرب علـيه مـن أسـاليب وطرق الحفظ الحديثة وأعد تنظيماً علمياً للأعمال المكتبية فـي شـركته وكلـه أمـل فـي أن يـثق رئيسه فيه ويشجعه ويقتنع بما نقله من أفكار وآراء ناهـضة وحديـثة الأمـر الـذي يـنعكس على تحسين مستوى الأداء وسرعة الحفظ وكفاءته وسرعة إمداد الإدارة بالمعلومات التي تساعدهم على حسن اتخاذ القرارات.

علمـاً بـأن إمكانـيات الـشركة تـسمح بالإنفاق على شراء المعدات والآلات اللازمة لتطبيق النظام الجديد.

وكانـت المفاجـأة أن رئيـسه لـم يـشجعه على تطبيق أفكاره وآرائه من الخبرة التي أكتـسبها والعلـم الـذي حـصله فـي البرنامج التدريبي بل أكثر من هذا طلب منه أن ينسى كـل مـا سـمعه أو تعلمـه بمجـرد رجوعه إلى الشركة ولا يحاول تطبيق أي شيء منه في إجـراءات ونظـم العمـل. وطلـب مـنه أن يسير على النظام القديم. الأمر الذي سبب لخالد الإحباط الشديد لإحساسه أن جهد التدريب الذي بذله ذهب سدى.

الأسئلة

1- مـا هـي الآثـار والمخاطـر التـي تترتب على تزويد المتدربين بخبرات ومعلومات وطرق للأداء. ولا يأخذ بها الرؤساء خوفاً من الجديد؟

2- كـيف يمكـن الحـصول علـى تأيـيد المديـرين ورؤساء العمل للأفكار والآراء الجديدة وتغير نظرتهم واتجاهاتهم؟

3- ما هي الأسباب التي تجعل المديرين يقاومون مثل هذه الأفكار والآراء الجديدة التي تعود على المنشأة ككل بالخبرة والنفع؟

نظام التدريب بين العائد والتكلفة

لا يقتصر تقييم التدريب على تحليل وتقييم نتائجه فقط بل يمتد ليشمل تحليل عناصر تكلفته أيضاً.

ويمكن حساب تكلفة برنامج التدريب بمجرد النظر إلى ميزانية التدريب إذا أضيفت إليها أجور المسئولين في إدارة الموارد البشرية عن التدريب وأتعاب المستشارين وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمنظمة.

أما عائد التدريب فيقصد به مجموع النتائج أو المنافع التي تعود على الفرد والمنظمة والمجتمع في مقابل التكاليف التي تتحملها المنظمة والتضحيات التي تنفقها في سبيل إعداد وتصميم وتنفيذ وتقييم برنامج تدريبي معين ويمكن النظر إلى العائد من التدريب على أنه يمثل مخرجات نظام التدريب وقد تكون عوائد التدريب مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة.

ويأتي العائد الأساسي للتدريب في تحسين الأداء ويتضح أكثر في الآتي:

1- تحقيق أعلى مستويات الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير الأداء.

2- القدرة على حل المشكلات الوظيفية وبالتالي مشكلات المنظمة.

3- حسن استخدام الموارد وتحقيق وفورات في التكلفة.

ويمكن استخدام بعض المؤشرات التالية إلى جانب طرق قياس العائد التدريبي السابقة مثل:

$$\text{نصيب العامل من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\text{نصيب الجنيه الواحد من التدريب} = \frac{\text{إجمالي ميزانية التدريب}}{\text{إجمالي ميزانية الأجور}}$$

وتزيد الاستفادة من هذه النسبة بمقارنتها بين السنوات وبين الأقسام وبعضها ومع المنظمات الأخرى، وكلما تعددت طرق قياس العائد التدريبي كلما كان ذلك أفضل ومن الجدير بالذكر أن التدريب يعتبر أحد المحاور الثلاثة للتنمية الإدارية (تدريب – بحوث – استشارات)، فالتدريب هو المسئول عن إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتساب المعلومات والمعلومات التي تعينه على أداء مهام عمله على أكمل وجه وتنمية مهاراته واكتسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.

وينبغي على المنظمات المختلفة أن تقوم بمقارنة التكلفة بالعائد وإلا ذهبت الأموال التي تنفق على التدريب أدراج الرياح.

ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب، ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه. كما قد يؤثر في تعديلا لبرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجاً اقتصادياً كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب). ويقدم الشكل التالي نموذجاً مقترحاً لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمناً البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن هذا البرنامج النموذج يفيد القائمين على تصميم برنامج التدريب. أما الشركات التي ترسل دارسيها إلى معاهد ومراكز تدريب خارجية فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساساً في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب. وتنحصر التكلفة في العادة بين عدة مئات من الجنيهات ولكنها قد تصل إلى آلاف الجنيهات للمشترك الواحد وذلك بحسب نوع البرنامج والدارسين ومكان التدريب وغيرها. ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة تتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب بخصوص تحديد الحاجة للتدريب، والبحث عن برامج تدريبية، والاتصالات، والمكاتبات، وأي مصاريف أخرى تحملت بها إدارة التدريب.

بنود ميزانية التدريب

البنود	طريقة الحساب	التكلفة
مرتبات		
مستشارون		-
مصممون		-
باحثون		-
مشرفون		-
مدربون		-
أجور خارجية		
مستشارون		-
مدربون		-
انتقالات		
قاعات التدريب		-
الأثاث		-
أدوات تدريب مساعدة		
أفلام		-
لوحات		-
شفافيات		-
نماذج		-
أقلام		-
ورق		-
كتب التدريب		-
إعلانات		-
مكاتبات		-
شهادات تخرج		-
حفل ختام		-
مشروبات		-
حوافز تفوق		-
	إجمالي تكاليف البرنامج	-

نموذج قياس عائد الاستثمار من التدريب

إدارة / قسم:..... التاريخ:.............. اسم **الموظف:..................................**

الدرجة:............ الوظيفة:.................. **البرنامج التدريبي:..................................**

الأسئلة	ممتاز (5)	جيد جداً (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	المجموع	ملاحظات
أولاً: المعلومات والخبرات							
(1) هل حدث تجديد في معلوماته؟							
(2) هل زادت خبراته نتيجة التدريب؟							
(3) هل أصبح لديه القدرة على الابتكار في العمل؟							
(4) درجة إلمامه باللوائح والقوانين؟							
(5) هل زاد للبحث والإطلاع؟							
(6) هل تقدم بمقترحات جديدة؟							
(7) هل زادت قدرته على حل المشاكل؟							
ثانيا: الأداء							
(1) هل أرتفع معدل الأداء؟							
(2) هل يعتني بالتفاصيل؟							
(3) جودة العمل (الإنتاج).							
(4) هــل هو يحتاج للتدريب على طرق أداء جديدة؟							
(5) هــل يحــافظ على الآلات وأدوات العمل؟							
(6) هل يحرص على عدم وجود فاقد في الخامات والوقت؟							
ثالثا: النواحي السلوكية:							
(1) الولاء للعمل والإيمان بأهدافه.							
(2) الانــتظام في العمل والمحافظة على المواعيد							
(3) التعاون مع الزملاء.							
(4) تحمل المسئولية وتجنب السلبية.							
(5) احتــرام اللــوائح والــنظم الخاصة بالعمل							
(6) المرض والتمارض							
(7) مدى التجاوب مع توجيهات الرئيس							
المجمــوع							